

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

Osuustoiminnallisuus – mitä se on ja miten se ilmenee OP Ryhmässä?

Vastuullinen liiketoiminta

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2018

Ohjaajat: Johanna Kujala

ja Anna Heikkinen

Kalle Tikkanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen Yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Vastuullinen liiketoiminta
Tekijä:	TIKKANEN KALLE
Tutkielman nimi:	Osuustoiminnallisuus – mitä se on ja miten se ilmenee OP Ryhmässä?
Pro gradu -tutkielma:	102 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2018
Avainsanat:	osuustoiminnallisuus, osuuskunta, kilpailuetu, paikallisuus, yhteisöllinen liiketoiminta, osuuspankkitoiminta, laadullinen sisällönanalyysi, johtaminen

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mitä osuustoiminnallisuus OP Ryhmän henkilöstön käsityksen mukaan on ja miten sen käsitetään ilmenevän yrityksen toiminnassa. Osuustoiminnallisuus ymmärretään usein inhimilliseksi ja sidosryhmälähtöiseksi tavaksi järjestää liiketoimintaa, ja se eroaa määritelmällisesti osakeyhtiömuotoisesta liiketoimintamallista korostaen enemmän yhteisöllistä roolia. Työn käytännöllisenä tarkoituksena on tarjota yritykselle lisää ymmärrystä osuustoiminnallisen yrityksen olemuksesta ja osuuskuntaan liitettävistä käsityksistä. Teoreettisena perusteena tutkimukselle toimii osuustoimintatutkimuksessa hyvin yleinen huomio siitä, että osuustoiminnan merkittävyyden huomioiden tutkimusta aiheesta on liian vähän ja että liiketaloudellista keskustelua – niin akateemista kuin yritysmaailman – leimaa vahvasti osakeyhtiömallin dominanssi. Tämä lähtökohta voi ohjata osuustoiminnallisenkin yrityksen toimintaa pois sen perimmäisestä tarkoituksena olevasta jäsenten taloudellisen edun ajamisesta liiaksi tulorientoituneeseen suuntaan.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa esitetään osuustoiminnallisuuden keskeisiä erityispiirteitä, arvoja ja toimintaperiaatteita sekä sitä, miten yritysmuoto eroaa valtavirraksi koetusta, sijoittajan tuotto-odotuksia korostavasta osakeyhtiömuotoisesta liiketoiminnasta. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty OP Ryhmän noin 12 000 työntekijän piiristä sähköisellä kyselylomakkeella itse valikoituen eli niin, että kaikki halukkaat (N=38) henkilökuntaan kuuluvat ovat saaneet osallistua tutkimukseen anonyymisti. Aineiston analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti laadullisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen keskeisinä tuloksina voidaan todeta, että osuustoiminnallisuutta arvostetaan yrityksessä laajalti sisäisesti, ja sen katsotaan olevan yleisesti hyväksytty ja kilpailuetua tuova malli järjestää liiketoimintaa. Sitä vastoin osuustoiminnan tunnettuus koettiin jonkin verran heikkona sekä yrityksen sisällä että muiden sidosryhmien parissa. Tällöin osuustoiminnallisuutta voi olla haastavaa pitää esillä niin, että liiketoimintamallin todetuista kilpailueduista saataisiin kaikki hyöty irti. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiemman tutkimuksen havaintoja siitä, ettei osuustoiminnallisuutta liiketoimintamallina tunneta järkevästi. Osuustoimintaymmärryksen lisääminen olisi tutkimustulosten valossa tärkeää sekä kohdeyrityksen itsensä että liiketoimintamallin elinvoiman parantamisen kannalta. Jatkotutkimusehdotuksiin liittyen palveluosuuskunnassa on tulevaisuudessa keskeistä miettiä osuustoiminnan tunnettuuden lisäksi etenkin sitä, miten toteutetaan osuustoimintaan perinteisesti kiinteästi liitettyä paikallisuutta finanssisektorin murroksessa ja asiakaskäyttäytymisen muutoksessa. Yhtäältä on niin, että kasvullisuutta arvostetaan ja se liitetään osuuspankkitoimintaan mutta toisaalta myös niin, ettei jäsenistö koe laajaa konttoriverkostoa enää omiin tarpeisiinsa järkeväksi ja kilpailukyvyltään tehokkaaksi tavaksi järjestää toimintaa, mikäli valtaosa jäsenistä haluaa asioida yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumatta sähköisesti.

Sisällys

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen ja aiheenvalinnan tausta	5
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoituksesta	8
1.3 Keskeiset rajaukset	10
1.4 Tutkimusraportin sisältö	12
2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY JA SUOMALAISEN OSUUSTOIMINNAN SYNTYHISTORIAA	14
2.1.1 OP Ryhmä	14
2.1.2 OP Ryhmän taustatilanne	16
2.2 Suomalaisen osuustoiminnan ja kohdeyrityksen historiaa	19
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	22
3.1 Osuustoiminnan erityispiirteistä	22
3.1.1 Osuustoiminnallisuus yritysmuotona	22
3.1.2 Osuustoiminnan kaksoisrooli	28
3.1.3 Osuustoiminnan perusarvot.....	30
3.1.4 Osuustoiminnan periaatteet	31
3.2 Osuuskunnan omistajuudesta.....	33
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	39
4.1 Tutkimusmenetelmistä.....	39
4.2 Tutkimuksen vastaajista.....	40
4.3 Tutkimuskysymyksistä ja aineiston keruusta	42
4.4 Itsevalikoituva kysely	45
4.5 Laadullinen tutkimus	46
4.6 Aineiston käsittely ja analysointi	48
4.6.1 Aineiston analyysin alkuvaiheesta ja redusoinnista	48
4.6.2 Aineiston klusteroinnista ja abstrahoinnista.....	54
4.7 Aineiston koosta	55
4.8 Triangulaatio	57
5 TUTKIMUSTULOKSET	59
5.1 Osuustoiminnallisuus OP ryhmän sisäisessä toiminnassa	60
5.1.1 Yhteisöllisyys ja ihmisläheisyys	60
5.1.2 Asiakasomisteisuus	65

5.1.3 Osuustoiminnalliseksi koettujen arvojen näkyvyys	68
5.2 Osuustoiminnallisuus OP Ryhmän ulkoisessa toiminnassa.....	72
5.2.1 Alueeseen, hallintomalliin ja sidosryhmiin liittyvä yhteisöllisyys.....	72
5.2.2 Asiakkaiden eduksi toimiminen	74
5.3 Osuustoiminnan koetut yhteiskunnalliset ja liiketoiminnalliset merkitykset	76
5.3.1 Osuustoiminnallisuus kilpailuetuna	76
5.3.2 Osuustoiminta yhteisön rakentajana	78
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	82
6.1 Tieteellinen kontribuutio.....	82
6.1.1 Osuustoiminnallisuuden toteuttamisesta	83
6.1.2 Osuustoimintatietoisuudesta.....	84
6.1.3 Läheisyyskokemuksen ja paikallisuuden merkityksestä osuustoiminnassa...	88
6.2 Tutkimuksen luotettavuudesta ja sen arvioinnista	90
6.3 Loppusanat ja jatkotutkimusaiheista.....	94
LÄHTEET	97
LIITTEET	102
LIITE 1 Aineistonkeruulomake	102
LIITE 2 Intranetissä toimitettu uutinen	104
LIITE 3 Uutisen ingressi Intranetin työtilojen pääsivuilla	105
LIITE 4 Vastaajien taustatiedot	106

TAULUKOT

Taulukko 1. Osuustoiminnan arvot

Taulukko 2. Osuustoiminnan periaatteet

Taulukko 3. Vastaajien taustatiedot

Taulukko 4. Esimerkki aineiston käsitteellistämisestä

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen ja aiheenvalinnan tausta

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa OP Ryhmässä (jäljempänä puhutaan asiayhteydestä riippuen myös tutkimuksen kohdeyrityksestä) työskentelevien ihmisten käsityksiä osuustoiminnallisuuden roolista, merkityksestä ja arvoista sekä siitä, miten nämä näkyvät ryhmän toiminnassa ja johtamisessa strategisella ja operatiivisella tasolla. Tarkoituksena on toisin sanoen tulkita osakeyhtiömallin hallitsemasta valtavirrasta (esim. Jussila, 2007, Novkovic, 2008, Skurnik, 2002) poikkeavan osuustoiminnallisen yhtiömuodon mukaan tuomaa vaikutusta ja yrityksen toiminnassa sen myötä mahdollisesti ilmeneviä erityispiirteitä (Troberg, 2014). Tutkimuksen lopullinen aihe on tullut toimeksiantajalta. Tarkoituksena on ollut selvittää vailla tiukkoja reunaehtoja, mitä osuustoiminnallisuus on tänä päivänä yrityksen työntekijöiden mielestä. Tutkimusasetelman tukemiseksi valittiin aineistolähtöinen tutkimusote.

Klassinen osuustoiminnan strateginen haaste (esim. Jussila, 2007) on se, että sen on toiminnassaan otettava huomioon sekä asiakasomistajien ja jäsenyhteisöllisen roolin mukaan tuomat vaateet että kilpailullisen ympäristön asettamat liiketaloudelliset lähtökohdat. Osuustoiminnallisen yrityksen on siis luonnollisesti vapailla markkinoilla kilpailtava jatkuvasti sekä kansainvälisiä pörssiyhtiöitä että muita vastaan ja pidettävä huolta kilpailukykyisistä hinnoittelusta, toiminnan kustannustehokkuudesta ja riittävästä kannattavuudesta. Samalla osuuskunnassa on huomioitava, että sen perimmäinen tarkoitus on parantaa jäseniensä taloudellista asemaa, eikä siis toimia perinteisessä mielessä rahanteon muodollisena entiteettinä. Tämä asettaa ilmiönä osuuskunnan toiminnalle erityisiä haasteita esimerkiksi siksi, että monet sidosryhmät odottavat yrityksen toimivan yhtiömuodon perusteella osakeyhtiömuotoisia kilpailijoita vastuullisemmin, koska osuustoiminnan kansainvälisiin eettisiin arvoihin kuuluvat muista välittäminen ja yhteiskuntavastuu (Troberg, 2014, 40). Osuuskunnan on siis sen arvopohjan perusteella lunastettava siihen kohdistuvia, usein vahvojakin vastuullisuuteen liittyviä odotuksia toimimalla osuustoiminnallisen identiteettinsä muodostamien taustaoletusten mukaisesti. Vastuullisuusodotukset toki normaalitapauksessa hyödyttävät osuuskuntamuotoista yritystä kilpailuetuna lähtökohtaisesti positiivisen yrityskuvan myötä, mutta ne voivat kääntyä huonosti lunastettuina

tai laiminlyötyinä myös osuustoiminnallista yritystä vastaan. Osuuskunnallinen yritys joutuu siis käytännössä aina tasapainoilemaan tuon kaksijakoisuuden suhteen, vaikkakaan kilpailullisuuden ja liiketaloudellisuuden ei tarvitse sulkea pois jäsenyhteisöllisen roolin harjoittamista. (Puusa, Mönkkönen & Varis, 2013.)

Tutkijan kiinnostus osuustoimintaan syntyi hänen työskennellessään kohdeyrityksen palveluksessa. Vastuullisen liiketoiminnan maisteriopinnot syvensivät kiinnostusta osuustoimintaan erityisen sidosryhmälähtöisenä tapana toteuttaa liiketoimintaa (Saksa, 2007, 81). Tieteellisenä perusteluna osuustoiminta-aiheen valinnalle voi pitää kolmea eri teoremaa:

1. Miksi osuustoimintaa ei pidetä laajalti esillä taloustieteissä, vaikka osuuskunnat harjoittavat merkittävää liiketoimintaa? (Kalmi, 2007)
2. Minkä takia yksilöt haluavat kuulua osuuskuntaan ja mitä he siinä arvostavat? (Jussila, 2007)
3. Miten osuustoiminnallinen yritys eroaa perusluonteeltaan muista? (Novkovic, 2008 ja Troberg, 2014)

Nämä eivät ole tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä, vaan niiden avulla voidaan hahmottaa hyvin laveampi aihe ja linkittää se tieteelliseen kontekstiin. Kalmin (2007) tutkimuksessa esitetään, ettei osuuskuntaa usein mainita edes liiketoimintamuotona muiden joukossa, vaikka osuustoiminnalliset yritykset ovat erittäin yleisiä ympäri maailmaa. Toiseksi, Jussilan (2007) väitöskirjassa esitetään kattavasti syitä, miksi ihmiset haluavat liittyä ja kuulua osuuskuntiin. Tämä liittyy kiinteästi myös tämän tutkimuksen aiheeseen, koska omistajuuden motiiveja ymmärtämällä saadaan arvokasta tietoa siitä, millaiseksi osuustoiminta itsessään koetaan asiakkaiden ja laajemmin ympäröivän yhteisön parissa. Novkovic (2008) ja Troberg (2014) taas määrittelevät yleisemmin osuustoiminnan erityispiirteitä ja kirjallisuuden käsitystä siitä, millaista osuustoiminta on. Tämä tutkimus keskittyy etenkin osuustoiminnallisen liiketoimintamallin erityislaatuisuuden tarkasteluun. Kaikkiin kolmeen tarkastelutasoon yhdistyy toimeksiantajan halu selvittää case-tutkimuksella, millaiseksi yrityksen henkilöstö tänä päivänä osuustoiminnallisuuden ja sen merkitykset käsittää.

Myöskään puhtaasti akateemista tutkimusta osuustoiminnasta on liiketaloustieteissä sen painoarvo huomioiden verrattain vähän (ks. esim. Jussila, 2007), mitä pidetään monissa julkaisuissa osuustoiminnan globaali taloudellinen- ja yhteiskunnallinen merkitys ja yleisyys huomioiden yllättävänä. Jussila (2007, 18) pitää yhtenä syynä osuustoimintatutkimuksen vähäisyyteen ”yksilöä korostavien ja järkipäisten diskurssien valta-asemaa omistajuuskeskusteluissa”. Jussilan (2007, 18) mukaan tämä liittyy vanhanaikaisiin mielikuviin osuustoiminnan tehottomuudesta. Vallitseva käsitys liittyy myös vahvasti syvään juurtuneeseen käsitykseen siitä, että intuitiivisesti termiin ”liiketoiminta” yhdistetään ajatus hyvin pääsääntöisesti vain yrityksen omistajia hyödyttävästä voitonteosta, jolloin kysymykseen tulee useimmiten osakeyhtiömuotoinen toiminta (esim. Skurnik, 2002, Holmström, 1999).

Yksi keskeinen näkökulma omistamisen tuottohakuisuutta enemmän korostavasta pääomayrittäjyydestä poiketen liittyy osuuskuntien voiton tulouttamiseen, joka tapahtuu paikallistasolla. Osuustoiminnallisen yrityksen aikaansaama alueellinen ja liiketoiminnallinen hyöty kanavoituu nimenomaan paikallistalouteen rahoituksen, työllistävän vaikutuksen ja ennen muuta verotuksen kautta sinne, missä liiketoimintaa on todellisuudessa harjoitettu. Luonnollisesti myös pääomaan ja sille asetettuun tuottovaateeseen toimintansa perustavat yritykset voivat toimia eri sidosryhmät ja vastuullisuusaspektit huomioiden sekä ihmisiä paikallisesti työllistäen, mutta paikallisuuden tukemisen periaate voi jäädä ainakin osuuskunnan mittakaavassa toteutumatta. Etenkin kansainvälisten suuryritysten yleinen toimintamalli on usein suunnitella konsernirakenteet esimerkiksi erilaisilla lisenssimaksuilla tai muilla järjestelyillä niin, ettei liiketoimintaa välttämättä veroteta tosiasiallisesti ja ainakaan merkittävin osin siellä, missä tulos on todellisuudessa saatu aikaan. Osakeyhtiökin voi päättää esimerkiksi kanavoida voittonsa yleishyödyllisiksi katsottuihin päämääriin, mutta määritelmällisesti sen tehtävä on toimia nimenomaan omistajien, ei niinkään yhteisön varallisuuden kartuttamiseksi. (Trooberg, 2014.) Tähän ajatteluun ja intressien tyydyttämiseen liittyen osuuskunnan johdon ei tarvitse siis esimerkiksi osingonmaksukykyä maksimoidakseen pyrkiä aktiivisesti välttämään veroja, vaan yhteisöllisemmän roolin myötä liiketoiminnan voitoista maksetuista veroista voidaan olla jopa ylpeitä. Kohdeyritys oli vuonna 2015 Suomen suurin yhteisöveron maksaja (OP Vuosi 2015).

Juutinen ja Steiner (2010, 23) jakavat yrityksen vastuullisuuden koskemaan vastuuta omistajille, rahoittajille, asiakkaille, kuluttajille, henkilöstölle, lähiyhteisölle sekä muille tunnistetuille sidosryhmille. Osuustoiminnassa näistä eri ryhmistä korostuvat perinteisesti etenkin omistajat – jotka ovat samalla lähes poikkeuksetta myös osuuskunnan asiakkaita – sekä paikallinen lähiyhteisö. Omistajuuteen voi oikeastaan liittää edellä mainituista rooleista luontevasti omistajuuden lisäksi kaksi muuta käsitettä: asiakkuuden ja kuluttajuuden roolit, jotka nivoutuvat palvelu- ja kuluttajaosuuskunnissa toisiinsa. Henkilöstön kohdalla puhutaan kolmoisroolista, kun he ovat omistaja-asiakkaiden lisäksi samalla myös yrityksen työntekijöitä (Puusa ym., 2013, 6).

Tutkimuksen kohdeyrityksen pääjohtaja Reijo Karhinen esitti Tampereen yliopistolla vuonna 2015 pitämässään puheessa hänen joutuvan aina päätöksentekotilanteissa miettimään, edustaako hahmoteltu päätös OP Ryhmän ja samalla osuustoiminnallisuuden arvoja. Hän piti sekä edustamansa yrityksen että osuustoiminnan yleisiä arvoja johtamisessa myös tarvittaessa tärkeänä suunnannäyttäjänä. Taloudelliset mittarit eivät näin ollen ensisijaisesti ja yksin määrittele toiminnan suuntaa, vaan ne ovat enemmänkin sisällä ajattelussa ja osuustoiminnallisuuden toteutumisessa eli siinä että yritys on elinvoimainen ja kykenevä esimerkiksi tarvittaessa uudistamaan strategiaansa uusille liiketoiminta-alueille vaadittavien investointien muodossa. Karhinen myös totesi olevansa varma välittömästi irtisanomisestaan, jos hän esimerkiksi esiintyisi mediassa räikeästi edustamansa osuuskunnallisen yrityksen arvopohjan vastaisesti.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoituksesta

Tämän tutkimuksen empiirinen lähtökohta on kartoittaa kohdeyrityksen parissa ilmenevää osuustoiminnallisuuden olemusta ja käsityksiä siitä, minkä henkilöstö kokee olevan osuustoimintaan liittyvää. Tarkoituksena on selvittää tutkimuksen kohdeyrityksen parissa ilmenevää osuustoiminnallisuuden olemusta ja etenkin sitä, miten osuustoiminnallisuus ja sen mukanaan tuomat yritysmuodon erityispiirteet sekä arvot näkyvät kohdeyrityksessä niin sisäisesti kuin suhteessa omistaja-asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin. Tätä selvitetään keräämällä tutkimusaineisto sähköisellä kyselylomakkeella yrityksen henkilöstöltä kaikilta eri organisaatiotasoilta.

Tieteellisenä perusteluna tutkimukselle toimii Jussilan (2007) lisäksi esimerkiksi Kalmin (2007) esiin nostama osakeyhtiömallin dominanssi liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa, opetuksessa ja ajattelussa. Tätä taustaa vasten on mielenkiintoista selvittää, mitä yhdessä kiistattoman menestyksekkäässä yrityksessä ajatellaan osuustoiminnallisuudesta ja miten sen koetaan sen sisällä ilmenevän. Tutkimuksen aihe muotoutui toimeksiantajalta tulleesta otsikkoehdotelmasta *Postmoderni osuustoiminnallisuus – mitä se on ja miten se näkyy OP Ryhmässä?*. Otsikkoa muokattiin paremmin tutkimuksen ja ajankuvaa vastaavaksi myöhemmin. Otsikon pohjalta muotoiltiin aiheeseen liittyvät aineistonkeruussa käytetyt kyselylomakkeen kysymykset. Milesin ja Hubermanin (1984, 25) mukaan yksi keino edetä aineistolähtöisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa on tutkimuskysymysten käyttö analyysirunkona. Tutkimuksen teemoista johdettiin kolme eri tutkimuskysymystä, joita käytettiin aineiston analyysin pohjana luokittelemaan vastauksia aineistolähtöisesti etenevässä kolmivaiheisessa laadullisessa sisällönanalyysissa. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. *Miten osuustoiminnallisuus ja siihen liitettävät arvot ja yleiset toimintaperiaatteet toteutuvat vastaajan mielestä hänen omassa organisaatiossaan?*
2. *Miten vastaaja kokee osuustoiminnallisuuden näkyvän suhteessa asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin, ja mikä on sen merkitys tässä kontekstissa?*
3. *Millaisia tunnusomaisia piirteitä – esimerkiksi liiketoiminnallisia ulottuvuuksia etujen tai kilpailijoista erottumisen muodoissa – vastaaja kokee osuustoiminnallisuuteen liittyvän tapana järjestää liikeyrityksen toiminta?*

Näihin kolmeen laajaan pääkysymykseen on tiivistettävissä ja liitettävissä kaikki kyselylomakkeessa käytetyt aineistonkeruukysymykset. Niihin tiivistyy myös tutkimuksen tarkoitus osuustoiminnallisuuden merkityssisältöjen tulkinnasta: miten yrityksessä koetaan osuustoiminnallisuuden näkyminen, millaisena osuustoiminnallisen perusta uskotaan koettavan ulkopuolelta ja millaiset toiminnalliset edellytykset osuustoiminnan uskotaan tarjoavan liiketoiminnan harjoittamiseen. Tutkimuskysymykset ovat toimineet eräänlaisena teoreettisena viitekehyksenä siihen, mihin tutkimuksessa on haluttu keskittyä.

Aikasidonaisuuden lisääminen tutkimuksen kontekstiin ja sen otsikkoon tapahtui, koska toimeksiantaja oli voimakkaan, koko yhteiskunnan rakenteisiin vaikuttavan digitalisatiokehityksen ja myös yhtä vahvasti toimialan sisäisen murroksen vuoksi kiinnostunut

selvittämään tutkittavan ilmiön vaikutusta yritykseen ja sen harjoittamaan liiketoimintaan mahdollisimman ajankohtaisesti. Tutkimuksen on myös toivottu herättävän jo tutkimukseen vastaamisen myötä keskustelua työpaikoilla ja ajattelua yrityksen sisällä siitä, mitä valtavirrasta poikkeava yhtiömuoto käytännössä omassa työtehtävässä, yrityksessä laajemmin ja toisaalta eri sidosryhmiä kohtaan merkitsee.

Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on kartoittaa kokemuksia ja merkityssisältöjä osuustoiminnallisuudesta ja sen vaikutuksesta kohdeyritykseen: miten yrityksen itsensä ja toisaalta yrityksen työntekijöiden johtajina tai osuuskunnan edustajina koetaan toimivan osuustoiminnallisesti. Tarkoituksena ei ole verrata eri organisaatiotasojen näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, vaan ylipäänsä kartoittaa kokemuksia ja merkityssisältöjä osuustoiminnallisuudesta kaikkien työntekijöiden keskuudessa. Kohdeyrityksen intresseissä oli ulottaa tutkimuksen tarkastelutaso alun perin tutkijan pariinkin otteeseen ehdottamasta johtajistosta koko organisaation laajuuteen. Pyrkimyksenä on luoda ymmärrystä työntekijöiden subjektiivisten osuustoiminnallisuuteen liittyvien kokemusten ja näkemysten lisäksi siitä, miten he kokevat esimerkiksi Kansainvälisen osuustoimintaliiton viimeksi vuonna 1995 julkilausumien osuustoiminnallisten arvojen – omatoimisuus, omavastuu, tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus – näkymistä kohdeyrityksen kontekstissa. Näitä arvoja ei kuitenkaan anneta itse aineistonkeruun kyselylomakkeessa tai muussa tutkimukseen viittaavassa materiaalissa vastaajille valmiiksi, vaan tutkimusaineiston analyysissä tullaan kiinnittämään huomiota siihen, ovatko osuustoiminnan arvot työntekijöille ylipäänsä tuttuja. Tai liitetäänkö osuustoimintaan kohdeyrityksen sisällä mahdollisesti muitakin kuin edellä mainittuja ICA:n (International Cooperative Alliance, myöhemmin ICA) määrittelemiä, osuuskunnan ”virallisia” arvoja, ja liittyvätkö nämä koetut arvot kirjoitettuihin tullen esiin eri sanoin ilmaistuna vai poikkeavatko mahdollisesti niistä jopa kokonaan. Tarkoitus on kartoittaa näkemyksiä myös siitä, miten kohdeyrityksen työntekijät uskovat asiakkaiden – eli samalla useimmiten omistajien – ja muiden sidosryhmien kokevan osuustoiminnallisuuden ja sen merkityksen suhteessa kilpailijoihin tai muutoin. Eli onko esimerkiksi asiakkaan pankinvalinnassa ollut jotain painoarvoa nimenomaan sillä, että yritys erottuu useimmista kilpailijoista osuustoimintamuotoisen yhtiömuodon myötä, ja miten tämä mahdollisesti näkyy asiakassuhteessa.

1.3 Keskeiset rajaukset

Trobergin (2014, 21–23) mukaan osuuskuntatyypit on yleensä jaettu 2000-luvulta alkaen neljään: tuottaja-, kuluttaja, palvelu- ja pienosuustoiminta. Kirjallisuudessa käytetään joskus limittäin palvelu- ja kuluttajaosuuskuntia, kun halutaan viitata ennemmin osuustoiminnallisen yrityksen laajaan levinneisyyteen, kuin erotteluun sen tarjooman mukaan (esim. Novkovic & Webb, 2014). Tutkijan huomiona on, että englanninkielisessä kirjallisuudessa kuluttajaosuuskunta on yleinen ilmaus käsittämään sekä kuluttaja- että suomenkielisessä kirjallisuudessa käytetympään palveluosuuskunnan. Novkovicin (2008) mukaan taloustieteessä keskitytään usein osuuskuntia tarkasteltaessa virheellisesti vain työntekijöiden omistamiin, pienimuotoisempaa liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin, vaikka yhtiömuoto on käytössä hyvin monenlaisissa yrityksissä ja toimialoilla.

Tässä tutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti palveluosuuskuntamalliseen osuustoimintaan kohdeyrityksen osuuskuntatyyppin mukaisesti. Kohdeyritys ei siis ainakaan toistaiseksi myy asiakkailleen konkreettisia tuotteita, vaan finanssialaan enemmän tai vähemmän tiiviisti liittyviä palveluita. Tutkimuksessa muihin osuuskuntatyyppeihin viitattaessa siitä mainitaan erikseen. Näihin viittaaminen on nähty jossain määrin tarpeelliseksi osuuskuntaa yhtiömuotona ja sen erityispiirteitä kuvattaessa. Kirjallisuuskatsauksen ja teoriaosuuden useat tekstit liittyvät myös muihin, kuin kuluttaja- tai tuottajaosuuskuntiin ja osuuskunnille voidaanakin määrittää yleiset arvot ja toimintaperiaatteet jo pelkän yhtiömuodon perusteella. Silti esimerkiksi muutaman hengen muodostamaan pienosuuskuntaan ja tämän tutkimuksen kohdeyritykseen valtakunnallisena palveluosuuskuntana eivät päde merkittävien mittakaavaerojen vuoksi samat liiketoiminnalliset tai liiketaloustieteelliset lainalaisuudet. Myös tuottajaosuuskunnassa jäsenen intressi on jonkin verran ristiriidassa palveluosuuskunnan kanssa: ensimmäisessä pyritään myymään tuote mahdollisimman hyvällä hinnalla, kun jälkimmäisessä palvelu halutaan mahdollisimman edullisesti. Tässä tutkimuksessa ei myöskään käsitellä esimerkiksi sähkö-, vesi- tai asunto-osuuskuntia, vaan teoreettisessa tarkastelussa pitäydytään kohdeyritys ja työn tarkoitus huomioiden liikeyrityksen tavoin toimivissa osuuskunnissa.

Tutkija on kokenut hyödyllisenä kuvata tutkimuksen lähtökohtia kohdeyrityksen näkökulmasta kirjoittamalla jonkin verran sen päätoimialoilla tapahtuvasta murrosvaiheesta, koska sekä kohdeyrityksessä että alalla yleisesti uskotaan muutoksen olevan erityisen voi-

makas ja ajankohtainen. Alan taustavaikuttimien kuvaaminen on tehty aiheen valitsemisen, koko tutkimusasettelun ja etenkin toimeksiantajalta tämän tutkimuksen aiheesta saadun ajankohtaisuuden paremmasta linkittämisestä tutkimuskontekstiin ja sen lähtökohtiin. Taustojen esittäminen voi auttaa myös tuloksiin perehtymistä. Osuustoiminnallisuus voi olla yhteisöllisen ja jakamistalouden megatrendien aikakaudella merkittävää kilpailuetua tarjoava toimintamalli (ks, esim. Jussila, 2015).

1.4 Tutkimusraportin sisältö

Tutkimuksen johdannossa esitetään aiheenvalinnan taustalla olleet empiiriset ja teoreettiset syyt sekä tutkimuskysymykset. Seuraavassa luvussa käsitellään kohdeyrityksen nykytilaa sekä tämän synty- että myös osuustoiminnan historiaa Suomessa. Kohdeyrityksen liiketoimintaympäristöä on myös esitelty, jotta case-tyyppisen tutkimuksen kohteeseen liittyvät taustavaikuttimet kuvaisivat yrityksen lähestymistä tutkimusteemaan esimerkiksi aiheenannon muodossa. Osuustoiminnan historian kansallisten alkuvaiheiden läpikäynti koettiin myös relevantiksi pohjatiedoksi kohdeyrityksen perimmäisten tehtävien, roolien ja arvojen ymmärtämiseksi, koska yrityksen historia nivoutuu tiiviisti yhteen myös koko osuustoimintaliikkeen syntyyn ja juurtumiseen Suomessa (Kuusterä, 2002).

Teoriaosuudessa käydään läpi tämän tutkimuksen kannalta keskeiset osuustoiminnan erityispiirteet, ulottuvuudet ja ilmenemismuodot. Lisäksi esitellään osuustoiminnan yleiset kansainväliset toimintaperiaatteet ja perusarvot. Metodologiaa käsittelevässä osuudessa on käyty läpi tutkimusaineiston keräämiseen, tutkimuksen luotettavuuteen ja laadulliseen tutkimusperinteeseen liittyvät keskeiset seikat. Tulososio muodostaa oman lukunsa, joka on pyritty esittämään vastaajien mahdollisimman edustavien sitaattien esiin nostamisella ja linkittämisellä kulloiseenkin teemaan. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, tieteellinen kontribuutio, jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan tutkimusta.

Tätä tutkielmaa on tukenut Pellervo-Seuran hallituksen päätöksellä Hannes Gebhardin rahasto myöntämällä tutkimusapurahaa. Pellervo-Seurasta on lähetetty myös osuustoiminnallista oppimateriaalia ja vastattu ystävällisesti osuustoimintaan liittyviin sähköpos-

titiedusteluihin. Tutkija on saanut tehdä tutkimusta merkittävältä osin työajalla. OP Ryhmästä tutkijaa ovat auttaneet aiheen määrittelyssä johtaja Pekka Lensu ja viestintäpuolelta aineistonkeruussa ja tiedottamisessa Mirja Mäkikangas sekä sähköisen kyselylomakeohjelman käytössä Tom Järvi. Tutkija haluaa esittää lämpimät kiitoksensa edellä mainituille sekä kaikille tutkimukseen paneutuneesti vastanneille ihmisille.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY JA SUOMALAISEN OSUUSTOIMINNAN SYNTYHISTORIAA

2.1.1 OP Ryhmä

Tutkimuksen kohdeyritys OP Ryhmä on noin 180 alueellisen ja itsenäisen osuuspankin, keskusyhteistyöjärjestö OP Osuuskunnan sekä siihen kuuluvien tytäryhtiöiden ja lähiyhteisöjen muodostama finanssialalla toimiva konserni. Yrityksen henkilöstömäärä on noin 12 000 henkilöä, jolla se on toimialansa suurin työnantaja Suomessa. Yrityksen pääasiallisena liiketoimintana – nimi OP johtaa juurensa Osuuspankista – on perinteisesti ollut pankkisektorin palvelut, jonka toimialalla vuosituhaten vaihteen jälkeen tapahtuneen yleisen tarjonnan monipuolistumisen myötä yritys harjoittaa myös kiinteistönvälitys- ja vakuutusliiketoimintaa. Kaikki kolme näistä liiketoimintakohtaisista kokonaisuuksista ovat markkinaosuuksiltaan ja kannattavuudeltaan alansa kärkeä. Yritys on hiljattain laajentanut liiketoimintojaan myös muille alueille, kuten terveydenhoitoon perustamalla oman sairaalaverkoston. (OP Vuosi 2015.)

Kohdeyrityksen markkinaosuus kotitalouksissa vuoden 2014 lopussa oli lainoissa 34 % ja talletuksissa 36 %, joilla mittareilla se on lievä markkinajohtaja ennen Nordea Suomi Oyj:tä. Yrityspankkitoiminnassa pankit ovat lähestulkoon samoissa luvuissa. Suomessa toimii finanssialalla myös toinen osuustoiminnallinen pankkiryhmittymä, POP Pankki, jonka markkinaosuudet vastaavilla mittareilla ovat 2 ja 3 %. (Raijas & Saastamoinen, 2015.) OP Ryhmän suuri markkinaosuus kertoo osuustoiminnan merkittävydestä ja yritysmuodon elinvoimaisuudesta finanssialalla kansallisella tasolla. Tämän lisäksi myös yleisesti hyvin pääomaorientoituneeksi talousalueeksi miellettyssä (Hansmann, 1999, 475) Yhdysvalloissa osuustoiminnallisten luotto-osuuskuntien jäsenten osuus taloudellisesti aktiivisesta väestöstä oli vuonna 2014 niinkin korkea, kuin 47,6 % ja naapurimaassa Kanadassa 43,2 % (WOCCU, 2016). Markkinaosuudet ovat kasvaneet kaikilla edellä kuvatuilla alueilla: esimerkiksi Yhdysvalloissa vuodesta 2007 kasvua on ollut 3,6 prosenttiyksikköä. Näiden lukujen valossa osuustoiminnalla on etenkin kohdeyrityksen toimialalla finanssisektorilla hyvin merkittävä rooli niin kansallisesti kuin kansainvälisesti, ja myös tämän yhä kasvavan painoarvon vuoksi on mielenkiintoista perehtyä tarkemmin normiksi koetusta poikkeavan yhtiömuodon aiheuttamiin erityispiirteisiin. Myös nämä

luvut ovat ristiriidassa osuustoiminnan huonon tunnettuuden ja sen tosiasiallisen laajalevikkisyyden ja suosion kanssa.

Kohdeyrityksellä on yli sadan vuoden historia osuustoiminnallisena yrityksenä, ja sen toimintaa ohjaavat osuustoiminnallisuuden muun muassa paikallisuutta ja sidosryhmälähtöisyyttä sekä muuta kuin ensisijaisesti maksimaalista taloudellista voitontavoittelua korostavat, kansainvälisesti osuustoiminnalle yhteiset arvot. Kohdeyrityksen pääjohtaja Reijo Karhinen on usein sekä mediassa (esim. Kauppalehti 10.2.2015) että sisäisessä viestinnässä korostanut yrityksen yhteisöllisen roolin olevan liiketoimintaroolin kanssa vähintään yhtä merkittävässä asemassa. Yrityksen viralliset arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen (OP Vuosi 2015).

Yrityksen historiaan ja osuustoiminnalliseen perustaansa nojaten OP Ryhmä toimii koko valtakunnan alueella. Sen toiminnalle on useimpiin kilpailijoihin verrattuna leimallista tiheä konttoriverkosto, joka ulottuu myös pienempiin taajamiin. Tässä mielessä yritys konkreettisesti toteuttaa osuustoiminnan paikallisuuden periaatetta (ks. esim. Laurinkari, 2017, 145) ja monella pienellä paikkakunnalla se on ainoa fyysisiä toimitiloja ylläpitävä finanssialan yritys. Käytäntöä tukee myös se, että jokainen alueellinen osuuspankki on keskusjärjestöstä huolimatta itsenäinen, pitkälti oman hallintonsa päätöksien mukaan liiketoimintaansa harjoittava yksikkö.

Jäsenyhteisölliseen rooliinsa liittyen yritys pyrkii toteuttamaan vastuullista yrittäjyyttä laajassa muodossa keskeisenä osana toimintaansa. Tästä esimerkkinä yritys muun muassa lanseerasi vuonna 2015 #Suominousuun-kampanjan, joka sisälsi esimerkiksi maksuttomia lyhennysvapaita kuukausia asunovelallisille talouksille ja ilmaisia rahastomerkintöjä kotimaisiin pörssiyrityksiin. Kampanjan keskeisinä motiiveina olivat esimerkiksi huonon työllisyystilanteen myötä tilapäisesti heikommassa taloudellisessa tilanteissa olleiden asiakkaiden arjen helpottaminen ja toisaalta makrotasolla laskusuhdanteessa olevan kansantalouden piristäminen kotitalouksien ostovoiman parantamisen muodossa. Yrityksen pääjohtaja Karhinen analysoi #Suominousuun-kampanjan ydintä osuustoiminnallisuuden ilmenemisenä nykyajassa verraten sitä aiempaan: kun 1900-luvun alussa osuuskassat piti välttää huolta paikallisten kyläyhteisöjen menestymisestä, nykymuotoinen OP Ryhmä kykenee merkittävästi suurempien resurssiensä myötä, Karhisen sanoin ”leveämmillä hartioillaan”, toteuttamaan yhteisöllistä rooliaan maanlaajuisesti. (10.2.2015, Kauppalehti.)

2.1.2 OP Ryhmän taustatilanne

Vahvana vaikuttimena tutkimusaiheen lopulliseen muotoutumiseen oli käytännön intresseistä se, että kohdeyrityksessä uskotaan sen perinteisen liiketoiminnan muuttuvan lähitulevaisuudessa merkittäväällä tavalla. Kohdeyrityksen tulevaisuuden visio on olla ”monialainen palveluyritys, jolla on vahva finanssiosaaminen” (OP Ryhmä, 14.6.2016), kun yrityksen kolme aiempaa liiketoimintokohtaista sektoria ovat olleet pankki-, vakuutus- ja varallisuudenhoidotoiminnot. Muutaman viime vuoden aikana yritys on panostanut voimakkaasti myös terveydenhoitopalvelujen tarjoamiseen rakentamalla omaa maanlaajuista sairaalaverkostoa. Lisäksi se on lanseerannut hiljattain sähköautojen kuluttajaleasing-palvelun tarkoituksenaan vauhdittaa niiden tuloa markkinoille korvaamaan polttomootoriautoja. Finanssialaan nämä uudet liiketoiminnot liittyvät vakuutus- ja autora-hoitusnäkökulmista.

Kohdeyritys on vuonna 2016 uudistetussa strategiassaan päätenyt siihen, että asiakaskokemus määrittää tässä ajassa lopulta yrityksen kaiken toiminnan onnistumista ja että tämä ajatus entisestään korostuu asiakasomisteisessa yrityksessä. Huomion kiinnittäminen asiakaskokemukseen ja myös sen mittaamiseen ja seurantaan on yleistynyt nopeasti. Esimerkiksi koetun palvelun laadun tasossa asteikolla 0–10 mittaavat tekstiviesti- tai sähköpostikyselyt ovat päivittäistä arkeamme kuluttajina. Tämän kaltaista palautekyselyä käytetään nykyisin laajasti myös kohdeyrityksessä asiakaskokemuksen tason seuraamiseksi, ja se on myös yhtenä mittarina esimerkiksi henkilöstön palkitsemisessa.

Palveluntarjoajia on useimmilla aloilla paljon, ja nykymuotoisessa digitalisoituneessa maailmassa tieto ja sen myötä myös kuluttajat siirtyvät vähällä vaivalla ja matalalla kynnyksellä parhaiksi koettujen yritysten asiakkaiksi. Kilpailuasetelmaa mutkistaa merkittäväällä tavalla jatkossa myös se, että kilpailussa eivät päde enää vanhat toimialasidonnaisuudet. Esimerkiksi kohdeyrityksen perinteisillä päätoimialoilla pankki- ja vakuutussektoreilla alalle tulijoiden uhkaan (Porter, 1980, 7) liitetään nykyisin paljon muitakin, kuin perinteisiä pankkitoimijoita. Toimialan nykytilannetta keskeisempänä uudenlaisessa monimuotoisemmassa kilpailussa koetaan usein etenkin kosketuspinta asiakkaisiin ja edellä mainittu asiakaskokemus. Tästä esimerkkinä kohdeyrityksen pääjohtaja kuvaili Yleisradion televisiohaastattelussa (Yle, 5.12.2016) musiikin suoratoistopalvelu Spotifyn olevan

OP Ryhmälle kilpailumielessä jotakin perinteistä finanssialan toimijaa parempi vertailukohta. Vertaus suuren pankkitoimijan ja Internetissä aivan toisella alalla toimivan yrityksen välillä selittyy sillä, että Spotifyn asiakkaat ovat yrityksen kanssa tekemisissä päivittäin ja että sovellusta halutaan käyttää kärjistäen jatkuvasti: se on osana ihmisten päivästä elämää, jolloin yritys on tehnyt palvelustaan halutun kaltaisen. Perinteinen pankkitoiminta on taas tällä, erään laisella palvelussa koetun läheisyyden janalla pitkälti toisessa ääripäässä. Näin on ainakin, jos pankki ajatellaan edelleen konkreettisena toimitilana, koska nykymaailmassa siellä asioidaan todella harvoin. Samassa haastattelussa pääjohtaja Karhinen uskoi olevan mahdollista, että perinteisten pankkien nykyisestä liiketoiminnasta voisi haihtua lähitulevaisuudessa jopa 40–50 %.

Tässä murroksessa finanssialan toimijan on määriteltävä itsensä ja tarjoomansa uudelleen, jos sen halutaan kuuluvan jokseenkin kiinteästi asiakkaiden arkeen ja elämään. Asiakasrajapintaa ja brändiajattelua koskien tulevaisuuteen siis liitetään sellaisia visioita, että monet perinteisesti aivan muuta, kuin finanssialaa edustaneet brändit alkavat tarjota kuluttajille puhtaasti pankkitoimialalle kuuluneita palveluita. Puhutaan esimerkiksi G.A.F.A-pankeista, jossa lyhenne tulee yritysten Google, Apple, Facebook ja Amazonin alkukirjaimista. Nämä yritykset ovat globaalisti erittäin vahvoja brändejä, niillä on jo olemassa paljon asiakkaita, suuri määrä asiakaskäyttäytymisestä kertovaa nykymuotoista dataa ja mittavat resurssit siirtyä palvelujen tarjoajiksi myös niiden nykyisten liiketoimintalueidensa ulkopuolelle.

Uusien kilpailijoiden tulo markkinoille korostunee jatkossa etenkin finanssisektorilla, joka on yleisesti toimialana suhteellisen kannattava ja siten oletettavasti myös erityisen kiinnostava liiketoiminnan laajentamisen näkökulmasta. Tärkeimpinä vahvuuksina näiden suuryritysten potentiaalissa laajentua uusille aloille nähdään usein juuri kosketus kuluttajien arkeen ja brändin tunnettuus verrattuna vähemmän kosketuspinnan yrityksiin, jonka lisäksi myös resursseihin liittyvät seikat vaikuttavat alalle tulemisen helppouteen. Perinteisillä finanssialan toimijoilla on nykyisellään käytettävissä hyvät aineelliset sekä tiedolliset resurssit ja myös paljon asiakaskuntaa, mutta edellä kuvatussa tärkeäksi tekijäksi nousseessa asioinnin yleisyydessä ja tuttuudessa niiden on uusiuduttava tarjoomaltaan nykyaikaa paremmin vastaaviksi ja tultava läheisimmiksi asiakkaille. Tämä voi tapahtua joko yhteistyössä pienten ja ketterien FinTech-yritysten (=finanssialan teknologia-yritys) kanssa, niitä suoraan ostamalla, niitä vastaan kilpailemalla tai kaikkien näiden

lähestymistapojen yhdistelmällä. Lähestymistä luonnehditaan esimerkiksi frenemies-asetelmalla (*friends and enemies* eli suomeksi ystäviä ja vihollisia), jossa voidaan samaan aikaan sekä kilpailla että tehdä yhteistyötä. Joka tapauksessa perinteiset toimijat joutuvat määrittelemään myös suhtautumistaan näihin uusiin toimijoihin markkinoiden uusjaossa. (Riikkinen, 2016.)

Asiakaskokemuksen roolia korostava ajattelu lienee tulevaan aikaan valmistautumista etenkin tutkimuksen kohdeyrityksen kohdalla myös sen nykyinen ansaintalogiikka ja lähitulevaisuudessa seuraava alalle tulemisen helpottuminen huomioiden. Vuonna 2018 voimaan astuu EU:n uusi maksupalveludirektiivi kohdeyrityksen päätoimialalla finanssi- ja pankkisektorilla. Tällöin kuluttajien kynnys hankkia esimerkiksi maksamisen ja myös muita perinteisesti pankkisektorille kuuluneita palveluita muualta madaltuu olennaisesti, kun uusia toimijoita tulee markkinoille ennennäkemättömällä tavalla. Maksupalveludirektiivi velvoittaa nykyisiä pankkitoimijoita antamaan merkittävän määrän tietoa asiakastaan uusille alalle tulijoille. Direktiivin pyrkimyksenä on vastata digitalisaation myötä ilmenneeseen sähköisen maksamisen merkittävään kasvuun ja varmistaa kuluttajien mahdollisuus kilpailuun transaktiokustannuksista lainsäädännöllisin keinoin. (Nisén, 2016.)

Tämän odotettavan tai jopa väistämättömän markkinaturbulenssin oloissa lienee erityisen tärkeää, että yritys on kuunnellut asiakkaitaan, ja hahmottanut sen perusteella tehdyllä analyysillä omat vahvuutensa eli toisin sanoen syyt, joiden takia asiakkaat haluavat yrityksen kanssa asioida. Kohdeyrityksessä nähdään, että tulevaisuuden menestyjiä ovat siis ne, jotka nykyisestä, jokseenkin toimialakohtaisesti rajoittuneesta ajattelusta poiketen onnistuvat luomaan erinomaisen asiakaskokemuksen tuomalla lisäarvoa asiakkaan arkeen. Kohdeyrityksen digitaalisesta liiketoiminnasta ja asiakaskokemuksesta vastaava johtaja Harri Nummela uskoo tulevaisuuden menestystä mitattavan siinä, miten hyvin yritys kykenee yhdistämään henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, digitaalisuuden, palvelumuotoilun ja datan (Ekonomi, 6/2016).

Muuttuvaan markkinatilanteeseen pyritään kohdeyrityksessä varautumaan myös kiinnittämällä huomiota liiketoiminnan kuluihin, jotta yrityksen vakavaraisuus kestää tarvittaessa suuretkin investoinnit tuleviin liiketoiminta-alueisiin. Vakavaraisuuden vahvistami-

nen liittyy myös yrityksen osuustoiminnalliseen luonteeseen, jonka myötä sen ei ole mahdollista kerätä ainakaan pörssiyhtiöihin verrattavassa mittakaavassa oman pääoman ehtoista rahoitusta esimerkiksi osakeannilla.

2.2 Suomalaisen osuustoiminnan ja kohdeyrityksen historiaa

Osuustoimintaliikkeen leviämiseksi Suomeen ja sen tänne juurruttamiseksi perustettiin edelleen toimiva Pellervo-Seura vuonna 1899. Keskeisenä ajatuksena oli ylimpien yhteiskuntaluokkien tehtäväksi katsottu sosiaalisten epäkohtien ja olojen parantaminen tarvittavien yhteiskunnallisten uudistusten avulla, johon osuustoiminta katsottiin erityisen sopivaksi väyläksi (Laurinkari, 2017; Kuusterä, 2002). Pankkitoiminnassa kun kyettiin osuustoiminnallisesti jäsenten rajoittamattomaan yhteisvastuullisuuteen perustuen myöntämään luottoja elinkeino- ja ansiotoiminnan harjoittamiseksi myös sellaisille henkilöille, joita olemassa olleet luottolaitokset eivät olisi luotottaneet. Osuuskassatoiminta oli myös lainamarginaalin kohtuullisena pitämiseksi palkatonta vapaaehtoistyötä, joka korostaa jäsenyhteisöllistä luonnetta. Pellervo-Seuran yhtenä ensimmäisistä tehtävistä oli osuuslainarahaston perustamisen valmistelu. Osuustoiminnallisen luottolaitoksen aikaansaamista pidettiin välttämättömänä edellytyksenä myös muun osuustoiminnallisen liiketoiminnan synnyttämiselle Suomeen ja niiden rahoittamisessa. Täten osuustoiminnan kansallinen historia nivoutuu tiiviisti yhteen osuuspankkitoiminnan kanssa. Huomionarvoista on myös se, että osuustoimintaa oli Suomeen perustamassa useiden monella tavalla muutoin toisistaan erottuneiden puolueiden keskeisiä vaikuttajia, kuten kokoomuspuolueessa myöhemmin vaikuttanut J.K. Paasikivi ja keskustalainen Santeri Alkio. Tärkein osuustoimintavoima taas sen esikuvamaa Saksassa olivat erään tyypin sosialistit. Näin ollen voidaan sanoa, että osuustoiminta on jo agraarivaltaisessa vuosisadanvaihteen Suomessa koettu tärkeäksi yhteiskunnan rakentamisen tienä yli puoluerajojen, vaikka se liikkeenä joskus yhdistetäänkin maatalouden etuja korostaviin puolueisiin. (Kuusterä, 2002, 15–19.)

Suomessa todettiin, ettei maaseudulla ollut riittävästi pääomia osuuskassatoiminnan harjoittamiselle täysin paikallisessa muodossa toisin kuin muutoin esikuvana toimineessa Saksassa, jossa itsenäisemmät osuuskassat rajoittuivat usein yhteen kylään. Tämän

vuoksi Suomessa perustettiin keskusyksikkö, jonka tehtäväksi tuli avustaa kassojen perustamista paikallistasolla sekä huolehtia näiden varainhankinnasta. Lähtökohtana oli, että itse keskusyksikön varainhankinta perustuisi valtiolta saatavaan lainaan. Vuoden 1900 valtiopäivillä hyväksyttiin esitys valtion lainan ja tuen myöntämisestä pientilallisia varten perustettavalle keskuslainarahastolle. Silloinen pankkilaki ei kuitenkaan sallinut perustaa valtiolta tulevan rahoituksen takia yritystä Osuuskassojen Keskuspankiksi, vaan nimi täytyi muuttaa Osuuskassojen Keskuslainarahastoksi, jolloin laki ei enää koskenut sitä. Vuonna 1902 syntyi siis OKO (Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö). Keskusjärjestöstä muotoutui osakeyhtiö siksi, että se tarvitsi perustajaosakkaita ja heidän pääomiaan mittakaavassa, johon osuuskuntamuodolla ei olisi kyennyt vastaamaan. (Kuusterä, 2002, 15–18.)

Keskuslainarahaston perustamiseen mukaan lähteneet ovat kokeneet sen kansallisvelvollisuudekseen. Perustajaosakkaat olivat luvanneet myydä osakkeensa Keskuslainarahastolle takaisin merkintähinnalla tämän varallisuuden kartuttua riittävästi, joten merkitsemiseen ei ole kohdistunut taloudellisia motiiveja. Osuuspankkitoiminta laajeni Suomessa varsin nopeaan tahtiin: seitsemässä vuodessa osuuskassojen määrä oli noussut 340:een. Keskimääräiset lainasummat olivat pieniä, ja kohdistuivat yleensä jonkin konkreettisen maatalouteen liittyvän tarpeen täyttämiseen, kuten hevosen tai lehmän hankintaan. Kahden ensimmäisen toimintavuosikymmenensä aikana Keskuslainarahasto pyrki keräämään riittävän määrän rahoitusta osuuskassojen tarpeisiin ulkopuolelta, jolloin sen omistajuus oli esimerkiksi vuonna 1915 yli 50-prosenttisesti Kansallis-Osake-Pankin hallussa. KOP:in pääjohtajana toimi tuolloin jo aiemmin OKO:n perustamisvaiheessa tiiviisti mukana ollut J.K. Paasikivi. Liikepankki KOP ei pitänyt OKO:a kilpailijanaan, koska myös sitä hyödytti osuuspankkitoiminnan avulla vaurastuva pienviljelijäväestö. Sen OKO-omistuksiin ei liittynyt tämän valtaamiseen liittyviä liiketaloudellisia motiiveja, vaan tarkoitus oli saattaa mittavan pääomareservin turvin osuuspankkitoiminta käyntiin Suomessa. 1920-luvulle tultaessa paikalliset osuuskassat olivat vaurastuneet riittävästi os-taakseen ulkopuolisilta omistajilta niiden osuudet OKO:sta, jona aikana osuustoiminnallisen pankkitoiminnan voi katsoa saaneen toimintansa käyntiin itsenäisenä ryhmittymänä. (Kuusterä, 2002, 18–23).

Näistä lähtökohdista tutkimuksen kohdeyrityksellä on erityisen keskeinen historiallinen rooli osuustoiminnallisena yrityksenä ja kansallisen elinkeinorakenteen luojana. Se on

erinomainen ja varhainen esimerkki muutkin, kuin taloudelliset intressit tunnistavasta liiketoiminnasta istuen näin juuriensa puolesta ympäröivän yhteiskunnan laajalti huomioivan vastuullisen liiketoiminnan kenttään. Trobergin (2014, 40) mukaan osuustoiminta yhteiskunnallisena liikkeenä on vaikuttanut merkittävästi suomalaiseen yhteiskuntaan esimerkiksi teollistumisen alkuaikoina luodussa elintarviketaloudessa, vähittäiskaupan rakenteiden kehittämisessä sekä sotienjälkeisen Suomen jälleenrakentamisessa. Troberg (2014, 41) näkee osuustoimintaliikkeen opettaneen yksilötasolla myös taloudenhoitoa, demokraattista hallintoa ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä, minkä lisäksi hän mainitsee yleisen äänioikeuden tulleen jäsen ja ääni-periaatteineen ensimmäisenä osuuskuntiin ja tästä viiden vuoden päästä 1906 valtiolliseen päätöksentekoon.

Pestoffin (2011) mukaan osuustoiminnalla on ollut keskeinen rooli demokratiakäsitteen omaksumisessa ja tuotantovälineiden aiemmin omistaneiden luokkien monopoliasemien murtamisessa koko Skandinaviassa, ja hän kuvaa osuustoimintaa eräänlaisena kolmantena tienä yksityisen ja julkisen välissä. Seppelinin (2000) mukaan kolmas tie tarkoitti kotimaisen osuustoiminnan syntyäikoina 1900-luvun alussa sitä, että siihen omaksuttiin parhaat puolet eri kilpailevista yhteiskuntajärjestelmistä.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Osuustoiminnan erityispiirteistä

Tässä luvussa esitellään osuuskuntaa liikeyrityksenä ja selvitetään osuustoimintaan keskeisesti liitettyjen erityispiirteiden vaikutusta ja olemusta. Lisäksi avataan liiketoimintamallin kansainvälisesti nimettyjä yleisiä osuustoiminnan periaatteita ja osuustoiminnan arvoja. Luvun pääasiallinen tarkoitus on käydä läpi ne yhtiömuodon toiminnalliset erityispiirteet ja lähtökohdat, joista sen perimmäinen tehtävä on muu, kuin pääomaorientoitunut tuloksenjako. Osuuskunta on siis olemassa lähtökohtaisesti jäseniään, ei markkinoiden odotuksia tai omistajilta tulevia pääoman tuottovaateita varten, kuten liiketoiminnassa usein. Silti osuuskunnan on pärjättävä kilpailijoita vastaan, joka asettaa paineita sen liiketoiminnallisen roolin onnistumiselle. Osuuskunnan on näin ollen onnistuttava lunastamaan osuustoiminnalliseen yritykseen kohdistetut odotukset tuottaen samalla ainakin kohtuullisissa määrin ylijäämää. Tätä liikkeenjohdollisesti haasteellista tilannetta, joka on yhtiömuodolle keskeinen erityispiirre, kutsutaan osuustoiminnan kaksoisrooliksi. Sitä esitellään tarkemmin myös omassa alaluvussaan. (ks. esim. Michelsen, 1997; Troberg, 2014)

3.1.1 Osuustoiminnallisuus yritysmuotona

Osuuskunnasta on olemassa monia eri määritelmiä ja luonnehdintoja. Käsitteenä se on suomeksi ensisijaisesti juridinen yhtiömuoto, mutta esimerkiksi englanninkielinen sana *co-operative* tarkoittaa kirjaimellisesti suomeen käännettynä liiketoiminnasta irrallaan myös yhteistoimintaa. Trobergin (2014, 14) mukaan osuuskunnan toiminnan perimmäisenä tarkoituksena ja olemassaolon syynä on ”harjoittaa taloudellista yhteistoimintaa jäsenomistajien tarpeiden tyydyttämiseksi”. Osuuskuntalaissa osuuskunnan tarkoituksesta (Osuustoimintalaki, 421/2013, 5 §) säädetään että ”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla.” Jo osuustoimintalaki siis kuvaa osuuskunnan erityisluonnetta jäsenistön henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämisessä. Tähän liittyy myös se, että toisin kuin eräiden muiden yhtiömuotojen

kohdalla, osuuskuntalainsäädännössä mainitaan erikseen osuustoiminnallisten periaatteiden noudattaminen, mikä myös korostaa yhtiömuodon jäsenyhteisöllistä roolia (Pöyhönen, 2005, 33).

Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA (1995) määrittelee osuuskunnan olevan ”itsenäisen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan” (Pöyhönen, 2011, 49). ICA:n määritelmässä (1995) osuuskunnan käsitteestä sen roolia laajennetaan täten siis pelkästään taloudellisiin motiiveihin ja ulottuvuuksiin liittyvästä yritystoiminnasta myös jäsenen vapaa-aikaa ja henkistä merkitystä korostavaksi yhteisölliseksi tai yhteiskunnalliseksi toimijaksi. Siinä yhdistyvät tiiviisti siis edellä kuvattu käsitepari englanninkielisestä, yhteistyötä tarkoittavasta adjektiivista ja suomenkielisestä yhtiömuotoon viittaavasta substantiivista.

ICA:n määritelmään liittyy esimerkiksi osuuspankeille ominainen piirre kouluttaa etenkin lapsia ja nuoria taloustaitojen parissa. Ne ovat myös ylpeitä perinteestään ylläpitää ja tukea taloudellista toimeliaisuutta alueellisesti etenkin yksityissektorin yritysrahoituksen ja kotitalouksille myönnettävien luottojen muodossa. Tutkimuksen kohdeyrityksen kukin osuuspankki toimii itsenäisesti omalla alueellaan omine päätöksentekooelimineen. Näin ollen monikansalliseen pörssiomisteiseen liikepankkiin verrattuna toiminnan lähtökohta on nimenomaan paikallisuuden osalta eri tasolla. Itsenäiset osuuspankit voivat esimerkiksi oman hallintonsa turvin päättää konttoriverkoston kattavuudesta alueellisesti, kun osakeyhtiömuotoinen pankki päättää tällaisista asioista keskusjohtoisesti vaikkapa tiettyyn, kaikille yksiköille asetettuun samaan tuottovaateeseen perustuen. Silti tässä kohtaa on hyvä huomata, ettei esimerkiksi demografiaan perustuvien syiden peruuttamattoman kannattamattomaksi todetun pankkikonttorin ylläpito koidu osuustoiminnallisessakaan pankissa yrityksen itsensä tai omistajajäsenten hyödyksi, jolloin sellainen on jäsenistön kokonaisedun nimissä perusteltua ja oikeutettua sulkea. Esimerkiksi tällaisissa tilanteissa osuuskunnalta odotetaan kuitenkin erityisen hyviä perusteluja kipeille ratkaisuille, jotta yritykseen liiketoimintamallin perusteella kohdistuvat vastuullisuusodotukset eivät jää vaille pohjaa (Puusa ym., 2013).

Kalmi (2002, 377) esittää perinteisen osuuskunnan sääntöjen olevan seuraavat:

1. Osuuskunnan tuottama ylijäämä jaetaan suhteessa osuuskunnan käyttöön
2. Osuuskunnan äänivalta jaetaan tasan kaikkien sen jäsenten kesken ”jäsen ja ääni”-periaatteella
3. Osuuskunnan jäsenyys on avoin ja
4. Osuuspääoma palautetaan jäsenelle nimellisarvoisena.

Sääntöjä 2-4 on pidetty vanhanaikaisina ja idealistisina, mutta ne ovat edelleen käytössä useissa osuuskunnissa. Säännöt liittyvät silti toinen toisiinsa niin, että esimerkiksi ylijäämän käytön sääntö sanelee muita sääntöjä, ja siihen liittyvät myös muut osuuskunnan erityispiirteet. On luontevaa, että avoimen jäsenyyden sääntö seuraa ylijäämänjakosäännöstä. Avoimen jäsenyyden käsite on sillä tapaa ongelmallinen, että esimerkiksi maatalousosuuskunnan ei ole luontevaa hyväksyä jäsenekseen henkilöä, joka ei harjoita maataloustoimintaa, ja ole näin todellisenä tekijänä yrityksen toiminnassa. Avoimuuden käsitettä on siis mielekästä tulkita käytännössä niin, että osuuskunnan tulee hyväksyä jäsenekseen sellainen henkilö, joka tosiasiallisesti jakaa osuuskunnan kanssa taloudellisen intressin. Esimerkiksi pienosuuskunnassa avoimen jäsenyyden periaate ei osuuskuntatyyppin toiminnan luonteen vuoksi voi toteutua kuluttajaosuuskuntaan verrattavalla tavalla, koska useimmiten pienosuuskunnan tuotteille ei ole rajatonta kysyntää vastaamaan laajempaan tuotantoon. Kuluttajaosuuskuntien kohdalla taas avoimen jäsenyyden periaate katsotaan tärkeäksi historiallisessakin mielessä osuustoiminnan yleisen hyväksyttävyyden nimissä. Esimerkiksi jos valtakunnallinen vähittäiskauppaa harjoittanut osuuskunta, vaikkapa nykyinen S-Ryhmä, olisi 1900-luvun alun Suomessa myynyt monopoliasemassa jotain tiettyä hyödykettä vain jäsenilleen, eikä jäseniksi olisi hyväksytty ketä tahansa, osuustoiminnan yleinen legitimitetti ja suosio olisivat varmasti kärsineet. Byrnen, Heinosen ja Jussilan (2015) mukaan suuremman jäsenmäärän ja paremman liiketaloudellisen menestyksen välillä on myös yhteys. (Kalmi, 2002.)

Osuuspääoman arvoon ja oletukseen jonkinlaisesta korvauksesta pääoman sitomisesta osuuskuntaan liittyen osuuskunnalla on kolme vaihtoehtoa ratkaista asia: 1) osuuspääomalle maksettava vuosittainen korko, joka maksetaan jäsenyyden päättyessä yhdessä palautettavan osuusmaksun kanssa 2) maksetaan vuosittaisia oman pääoman rahastokorotuksia, jolloin osuuspääoman nimellisarvo kasvaa 3) jäsenyyden päättyessä osuuspääoma maksetaan takaisin nimellisarvoisena mutta osuuksille maksetaan vuosittain korkoa.

(Kalmi, 2002.) Viimeisin vaihtoehto on yleisin, ja sen etuna on rahavirtojen jatkuva allokointi omistajille. Tämä on erittäin tärkeää esimerkiksi maataloustuottajille, jotka tarvitsevat kyseisiä varoja investointeihin ja maatilankuluihin. Byrnen ym. (2015) mukaan korkeampi taloudellinen hyötyminen myös parantaa jäsenen sitoutumista osuuskuntaan, ja tämän periaatteen soveltaminen käytäntöön on vahvistumaan päin. Toisessa vaihtoehdossa uudet jäsenet maksavat osuusmaksua vanhoja enemmän, jolloin kynnys liittyä osuuskuntaan nousee. Toisaalta tässä vaihtoehdossa puututaan tavallaan myös esiteltyihin avoimen jäsenyyden ongelmiin, koska vanhempien omistajien rahastokorotusten ansiosta saama korvaus on uusia tulokkaita suurempi ja siten ehkä oikeudenmukaisempi alkupe-
räisemmän aseman vuoksi eli vapaamatkustajaongelma ei ole niin ilmeinen. Ensimmäisessä vaihtoehdossa ongelmana on se, että osuuskunnan on arvioitava taloutensa tilaa tulevaisuudessa ja yleistä inflaatiotasoa, jotta se kykenisi tarvittaessa maksamaan pääomalle ainakin jossain määrin tuntuvaa korkoa. Jos osuuskunta taas arvioisi koron varovaisuusperiaatteella hyvin alhaiseksi, voi esittää kysymyksen, miksei olisi jäsenten edun mukaista maksaa ylijäämää jäsenistölle vaihtoehdon 1) mukaan. Takapainotteinen korvauksenmaksu voi olla perusteltua esimerkiksi pienosuuskunnissa, joissa osuusmaksun palautus voi toimia esimerkiksi eläketurvaan liittyvänä korvauksena. (Kalmi, 2002, 377–390.)

Kalmi (2002, 391) korostaa sitä, että yleisesti esillä olevaa äänivallan tasajakosääntöäkin leimallisempaa osuustoiminnalle ovat toiminnan ylijäämän jakosäännöt. On myös huomionarvoista, että eri osuuskuntatyypeissä pätevät erilaiset lainalaisuudet, mitä tulee osuustoiminnan erityispiirteisiin. Se mikä toimii yhdessä, ei välttämättä ole silti järkevä periaate toisessa osuuskunnassa, vaikka molemmissa jaettaisiin osuustoiminnan yleiset perusarvot. Novkovicin (2008, 2169) mukaan kaikille osuuskunnille yhteisiä piirteitä ovat jäsenistön demokratiaan perustuva päätöksenteko sekä osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden tunnustaminen.

Osuuskuntien eroavaisuudet ovat helposti ymmärrettävissä, kun huomioidaan muutaman ihmisen muodostaman pienosuuskunnan ja valtakunnallisen kuluttaja- tai palveluosuuskunnan erot. Yksityiskohtaisemmalle tasolle mentäessä on siis mahdotonta tehdä yleispätevää, kaiken kattavaa johtamisen opasta pelkästään osuustoiminnallisen yhtiömuodon perusteella, vaikka yleisemmällä tasolla voidaankin liiketoiminnassa ja sen johtamisessa noudattaa samoja perusperiaatteita ja -arvoja (ks. esim Novkovic, 2008; Troberg, 2014).

Tähän liittyen esimerkiksi osuustoiminnallisuuden arvot voivat silti toimia päätöksiä ohjaavana kompassina, kuten muutamat tutkimukseen vastanneet kuvailivat. Myös tutkimuksen kohdeyrityksen pääjohtaja viittasi osuustoiminnan arvoihin toimintansa ohjeuorana aiemmin mainitussa puheessa.

Osuuskunnalliseen liiketoimintaan liittyy mitä kiinteimmin asiakasomistajien taloudellisten intressien tyydyttäminen sen sijaan, että toiminnalla pyrittäisiin osakeyhtiöiden tapaan pääoman tuottovaateen riittävään tyydyttämiseen. Myös tutkimuksen kohdeyritys tuo markkinoinnissaan voimakkaasti esille asiakasomistajuuden ja asioinnin keskittämisen tuomia etuja. Osuuskunnan lähtökohtainen tarkoitus ei ole osakeyhtiön tavoin voiton tuottaminen omistajille, vaan taloudellisen edun ja palveluiden tuottaminen osuuskunnan jäsenille (esim. Nilsson, 1999). Nämä eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. Nykyaikana ei ole liiketoiminnan kannalta tarkoituksenmukaista tavoitella toiminnassa nollatulosta, vaan ylijäämää tarvitaan etenkin pankkisektorilla toimittaessa riittävän ja uskottavan vakavaraisuuden sekä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen ja liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin (esim. Jussila, 2007). Tämä poikkeaa hieman joistakin osuustoiminnallisuuteen liittyvistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta, joissa perusoletuksena toiminnalle on nollatulos niin, että ylijäämä kanavoitaisiin kokonaisuudessaan asiakasomistajille (esim. Michelsen, 1997). Byrnen ym. (2015) mukaan osuuskuntaan sitoudutaan ja se myös menestyy paremmin, kun asiakasomistajille kanavoidaan voitosta maksupalauksina tai muutoin merkittävä osa tuloksesta.

Saksa (2007, 77) käyttää osuustoiminnallisuutta ja liiketaloudellisuuden sekä yhteisöllisen yrittämisen välistä suhdetta käsittelevässä väitöskirjassaan osuuspankkitoiminnasta määritelmää, jonka mukaan se on ”vapaassa markkinataloudessa toimiva organisaatio, joka on omistajiensa taloudenhallinnan väline ja jonka tavoitteena on edistää omistajajäsentensä taloudellista sekä paikallisen toimintaympäristönsä menestymistä. Lisäksi omistajajäsenillä on vapaa oikeus liittyä osuuskuntaan sekä erota siitä.” Osuuskunnat ovat samaan aikaan sekä liiketaloudellisia entiteettejä että jäsenten hyvinvointiin pyrkiviä yhteisöjä. Saksa (2007) kuvaa tätä dualistisuutta niin, että osuuskunnalla on painetta institutionaalisesti eli yhteisöllisemmän liiketoiminnan (osuustoiminta) harjoittamiseen, kun sen on samalla vastattava markkinoiden kilpailullisuuteen liittyviin paineisiin. Saksan (2007) mukaan institutionalisoituminen vaikuttaa osuuskunnan toimintaan myös toi-

mialaan liittyen niin, että sillekin tulee paineita toimia alalla totuttujen normien mukaisesti. Näin ollen osuustoiminnan kaksoisluonteesta voi sanoa olevan monenlaisia, toisiaan rikastavia luonnehdintoja. Yhteinen nimittäjä niille on yhteisöllisen ja liiketaloudellisen poikkeavan tulokulman aiheuttama problematiikka, jota esimerkiksi Saksa (2007) kuvaa väitöskirjansa keskeisessä kuvauksessa jännitteisyyden käsitteellä.

Osuuskunnalliseen liiketoimintaan ja ajatukseen toiminnan kehittämisestä liittyy myös sille ominainen, vallalla olevasta kvartaaliajattelusta poiketen toiminnan pidempi aikajänne (esim. Trooberg, 2014; Mähönen & Villa, 2006; Kalmi, 2002). Ylijäämällä kyetään luomaan vakautta ja valmiutta kestää hetkellisesti myös huonompia aikoja taloudellisen puskurin turvin, koska yrityksen toimintaan ei kohdistu pörssiyhtiöihin verrattavissa olevaa, jatkuvaa lyhyen aikavälin tulospainetta ja seurantaa ulkoa päin osakkeenomistajien osinko-odotuksiin liittyen.

Münkner (1981) esittää, että osuuskunnan johtaminen ja liiketoiminta yleensä on onnistunut silloin, kun jäseneksi tuleva henkilö saa osuuskunnan jäsenyyden kautta – esimerkiksi käy tutkimuskohteeseen liittyen hyvin pankkipalvelujen tuottaminen – suuremman hyödyn toista yhtiömuotoa edustavaan kilpailijaan verrattuna eli onnistumista tulkitaan objektiivisessa menestymisessä aidossa kilpailutilanteessa suhteessa muihin toimijoihin. Samassa yhteydessä osuuskunnan on kuitenkin muistettava, että siltä odotetaan osuustoiminnallisuuden myötä tiettyä erottumista pääomavaltaisista kilpailijoistaan (esim. Puusa ym., 2013; Novkovic, 2008). Fultonin (1999) mukaan osuuskunta on onnistunut yritystoiminnassaan silloin, kun se pystyy sitouttamaan jäseniään nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössään, koska ellei yritykseen synny sidettä, osuuskunnan ainoa jäljelle jäävä keino on puhtaasti hinnalla kilpaileminen.

Edellä esitetyn syyn osuuskunnan palvelujen käyttämiseen osoittaa todeksi myös Jussilan (2007) tunnistamat motiivit osuuskuntaan kuulumisesta, joista vahvin on taloudellinen hyötyminen. Jussilan (2007) jaottelussa omistamisen motiivit ovat pääluokittelussa taloudellis-rationaalisia tai psyko-sosiaalisia, joista edelliset ovat suuressa mittakaavassa siis merkittävämpiä, joskaan toisenkaan pääluokan merkitystä ei ole syytä väheksyä. Tämä johtuu siitä, että yksilöt tekevät kuluttamiseen – ja osuuskunnan kohdalla usein samalla myös omistamiseen – liittyviä päätöksiä niin eri perustein. Motiiveja voi luonnollisesti

olla myös molemmista eri luokista, kuten usein osuuskunnan tapauksessa. Siihen halutaan usein kuulua jo lähtökohtaisesti esimerkiksi vastuullisuus- tai yhteisöllisyysnäkökulmien takia, mitä ajatusta tukee myös taloudellinen hyötyminen. Toisilla kuluttajilla samat asiat painoarvoltaan käännettyssä järjestyksessä toisinpäin. (Jussila, 2007.)

3.1.2 Osuustoiminnan kaksoisrooli

Jäsenyhteisöllisen luonteensa vuoksi osuuskunnalla on kaksi roolia: liikeyhteisö- sekä omistajien suuntaan demokraattisesti toimivat jäsenyhteisörooli (Laurinkari, 2017). Ensimmäinen tarkoittaa sitä, että toiminnassa pyritään kilpailla markkinoilla tehokkuuteen, jotta menestytään kilpailijoita vastaan sekä sitä että toiminnassa tavoitellaan voitollista tulosta. Jälkimmäinen, jäsenyhteisöllisyyteen liittyvä rooli, pyrkii täyttämään jäsenistön osuuskuntaan kohdistamat odotukset. Näiden kahden tulisi olla mahdollisimman hyvin tasapainossa. Osuuskunnan voitontavoittelu ja omistajien intressit voivat kuitenkin joissakin tapauksissa olla keskenään ristiriidassa, jolloin johtamiselle aiheutuu erityisiä haasteita. Etenkin tällöin mitataan osuuskunnan johtajien ymmärrystä liiketoimintamallista ja kaivataan avointa vuoropuhelua omistajien kanssa tehtyjen ja suunniteltujen ratkaisujen liiketoiminnallisista perusteista. (Troberg, 2014, 45–46; Michelsen, 1997.)

Michelsenin (1997, 15–16) mukaan osuuskunnan voi määritellä sosiologisesta lähestymisestä niin, että sen toimintaa määräävät huomattavasti enemmän jäsenten taloudelliset ja omaan elämään liittyvät intressit, kuin perinteisistä syistä voittoa tavoittelevien yritysten. Tämä johtuu ensisijaisesti siitä, että jäsenet jakavat yhteisesti konkreettiseen tarpeeseen tyydyttämiseen liittyvän intressin tuotto-odotusten sijaan. Tämä ulottuvuus tekee osuuskunnasta puhtaasta ylijäämäntavoittelusta lähtökohdiltaan yhteisöllisempää liiketoimintaa.

Tuloksenteon merkitykseen liittyen Jussila (2007) kuitenkin vahvasti osoittaa, että jonkin verran ylijäämäinen tulos on pääomaorientoituneiden liikeyritysten tavoin ehdoton päämäärä myös osuuskunnalle sen elinvoimaisuuden turvaamiseksi. Osuuskunnankaan ei siis edes periaatteellisessa mielessä ole tarkoituksenmukaista pyrkiä toiminnassaan nolatulokseen, vaan toiminnassa saavutetulla ylijäämällä on olennaista turvata toiminnan jatkuvuus esimerkiksi yrityksen vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden muodossa. Samalla

osuuskunta voi ylijäämällä synnytetyn taloudellisen puskurin turvin kehittää liiketoimintaansa yhtiömuodolle tyypillisen pitkäjänteisesti niin, että se pystyy uskottavasti ja menestyksekkäästi kohtaamaan vapailla markkinoilla esiintyvän kovan kilpailun. Taloudelliseen puskuriin liittyy myös se piirre, että osuuskunta ei osakeyhtiön tavoin kerää osakeantia vastaavalla tavalla oman pääoman ehtoista rahoitusta, vaan ulkoa tuleva rahoitus on pääsääntöisesti vierasta pääomaa eli korollista velkaa. Tällä tavoin hankittava lisärahoitus kasvattaisi myös osuuskunnan konkurssiriskiä, koska sen pääomarakenne vinoutuu herkästi liiaksi vieraan pääoman suuntaan. Tästä taas seuraa, että omalla toiminnalla tuotettu ja yritykseen sisään jäävä liikevoitto vähentää osuuskunnan tarvetta hankkia ulkoista rahoitusta esimerkiksi investointeja vaativissa tilanteissa. Osuuskunnassa liikevoitto on verrattain helposti ja perustellusti jätettävissä yrityksen sisäiseen käyttöön siksikin, että yrityksen omistusosuuksiin ei kohdistu osingonomaista tuottovaadetta. (Kalmi, 2002, 383.; Jussila, 2007.) Myös Holmströmin (1999, 504–505) mukaan osuuskuntien on ollut perinteisesti vaikeampaa saada innovaatioissa tarvittavaa riskipääomaa, joka myös puoltaa rahoituksen varmistamista osuuskunnan omasta voitonteosta eli ylijäämästä.

Voitollisuuteen pyrkimisen sijaan osuuskunnan päämäärä ja keskeisimmät tehtävät ovat kuitenkin jäsenistön taloudellisen hyvinvoinnin turvaaminen ja aseman parantaminen. Näiden kahden tavoitteen ei siis pitäisi olla osuuskunnissa ristiriidassa keskenään. Asiakasomistajien taloudellista etua korostavan periaatteen vuoksi osuustoiminnallisen yrityksen ei ole täten tarkoituksenmukaista periä asiakkailtaan eli samalla pitkälti omistajiltaan palveluistaan liian korkeaa hintaa. Jos omistajajäsenet – ja samalla siis asiakkaat – kokevat maksavansa osuuskunnan tarjoomasta liikaa esimerkiksi kilpailevien palveluntarjoajien hintatasoon suhteutettuna, vähenee kuluttajien osuuskuntaan kuulumisen halukkuus ja käyttää sen palveluita sekä yleinen osuustoiminnallisuuden toteutumisen kokemus ja yhtiömuodon nauttima legitimizeetti (Puusa, ym., 2013; Pestoff, 2011).

Toimivan johdon haasteellisena tehtävänä on siis samanaikaisesti huomioida sekä asiakasomistajien että yhtiön omaan toimintaan ja liiketaloudelliseen rooliin liittyvien intressien tyydyttäminen. Yhtäältä yrityksen johdon on pyrittävä luomaan kilpailulliset tekijät huomioivat edellytykset toimia markkinoilla että toisaalta – eikä vähäarvoisemmin – asiakkaiden eli samalla omistajien intressit huomioiva, kohtuullinen keskitaso palvelujen ja toimintojen hinnoittelussa. Merkillepantavaa on myös se, miten liiketoiminnan tuottama ylijäämä eli voitto jaetaan ylijäämänpalautuksina tai maksualennuksina asiakasomistajille ja miten pidetään samalla riittävästi huolta yrityksen menestyksestä varaamalla ylijäämää

kassaan investointeihin tai sijoittamalla tulevaisuuden varalle. Osuustoiminnallisen yrityksen on osuustoiminnan avoimuudenkin periaatteeseen nojaten pyrittävä sidosryhmiensä kanssa aktiiviseen vuorovaikutukseen tuloksenteon oikeutetuksi koetusta suhteesta sekä siihen johtaneista syistä. Erityisen tärkeää on viestintä ja keskustelu myös ylijäämän sopivista käyttökohteista jäsenten ja muiden sidosryhmien kanssa osuuskunnan arvot ja strategia huomioiden. (Troberg, 2014.)

3.1.3 Osuustoiminnan perusarvot

Laurinkarin (2004) mukaan osuustoiminnan perusarvot ovat 1995 Kansainvälisen Osuustoimintaliiton päivityksen myötä taulukossa 1 esiteltävät.

Taulukko 1. Osuustoiminnan arvot, mukaillen Laurinkari (2004).

Arvo	Merkitys
Omatoimisuus	Kaikki ihmiset voivat ja heidän pitäisi pyrkiä ottamaan elämä omiin käsiinsä. Ihminen kehittyy yhteistyössä toisten kanssa. Osallistumalla ja tukemalla osuuskunnan kasvua jäsenille kertyy taitoja ja ymmärrystä muita ihmisiä kohtaan; samoin syntyy laajempi kuva siitä yhteiskunnasta, jonka osana he ovat. Tällä tavoin osuuskunnat edistävät jäsentensä kasvua ja kehitystä
Omavastuisuus	Jäsenellä on vastuu osuuskunnastaan ja sen elinvoimaisuudesta. Mikään muu taho ei määrittele osuuskunnan tavoitteita.
Tasa-arvo	Osuuskunnan perusyksikkö on jäsen (yksilö/yhteisö). Ihmiskeskeisyys on yksi osuuskunnan niistä yritysmuodoista erottava ominaisuus, joissa pääoma katsotaan perustekijäksi. Jäsenillä on oikeus osallistua, saada tietoja, tulla kuulluksi ja vaikuttaa päätöksentekoon.
Oikeudenmukaisuus	Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan erityisesti tapaa, jolla osuuskunta kohtelee ja palkitsee osallistuvia jäseniään. Palkitseminen voi näkyä ylijäämän palautuksena, rahastointina tai erilaisina alennuksina. Kohtelulla on myös yhteiskunnallinen ulottuvuus: osuuskunta ei voi suhtautua piittaamattomasti muihin yhteisöihin. Eli kyse on myös siitä, miten yleensä kohdellaan ihmisiä.

Solidaarisuus	Osuustoiminta ei ole pelkkää oman edun ajamista. Jäsenten velvollisuus on varmistaa kaikkien jäsenten mahdollisimman oikeudenmukainen kohtelu, ja osuuskunnalla on vastuu jäsenten yhteisestä edusta.
---------------	---

Taulukossa mainitut perusarvot ovat ennen kaikkea jäsenten keskinäiseen toimintaan liittyviä. Näiden arvojen lisäksi osuustoiminnan identiteettiin kuuluviksi on määritelty myös seuraavat eettiset arvot: rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. Eettiset arvot liittyvät jäsenten keskinäisen kanssakäymisen lisäksi keskeisesti vuorovaikutukseen myös muiden sidosryhmien kanssa. Karhun (2013) mukaan rehellisyys on näistä arvoista tärkein, koska siihen rakentuu luottamus osuuskunnan jäsenten, toimivan johdon ja ympäröivän yhteiskunnan välille ja koska rehellisyys liittyy läheisesti kaikkiin muihin eettisiin arvoihin. (Troberg, 2014, 36–37.)

3.1.4 Osuustoiminnan periaatteet

Arvojen lisäksi ICA on kokouksessaan lausunut julki osuustoiminnan yleiset periaatteet. Nämä ohjaavat arvojen ohella osuuskunnan liiketoimintaa käytännönläheisemmin.

Taulukko 2. Osuustoiminnan periaatteet, mukaillen Laurinkari, 2004.

Periaate	Merkitys
Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys	Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia organisaatioita, jotka ilman sukupuolista, yhteiskunnallista, rodullista, poliittista tai uskonnollista syrjintää ovat avoimia kaikille, jotka voivat käyttää osuuskunnan palveluja ja ovat valmiita noudattamaan jäsenyyden velvoitteita.
Demokraattinen jäsenhallinto	Osuuskunnat ovat jäsenten hallitsemia demokraattisia organisaatioita. Päätöksentekoon aktiivisesti osallistuva jäsenistö määrää niiden toimintalinjoista. Luottamushenkilöt ovat vastuussa toiminnastaan jäsenistölle.
Jäsenten taloudellinen osallistuminen	Jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuskunnan pääoman kartuttamiseen ja hallitsevat sitä demokraattisesti.

Itsenäisyys ja riippumattomuus	Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia organisaatioita.
Koulutus, oppiminen ja viestintä	Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen, jolla edistetään osuuskunnan kehittämistä. Osuuskunnat viestivät suurelle yleisölle sekä etenkin nuorisolle ja mielipidevaikuttajille osuustoiminnan luonteesta ja sen eduista.
Osuuskuntien keskinäinen yhteistyö	Osuuskunnat palvelevat jäsenistöään tehokkaimmin ja vahvistavat osuustoimintaliikettä harjoittamalla keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti.
Vastuu toimintaympäristöstä	Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävä kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.

Taulukon kolmeen ensimmäiseen periaatteeseen liittyvät arvona yhdenvertaisuus, ihmis-oikeudet ja vapaus. Taloudellista osallistumista kuvaa taloudellinen oikeudenmukaisuus ja kolmea viimeistä osuuskuntien vahva keskinäinen tuki. (Troberg, 2014, 37.) Periaatteet on päätetty ICA:n kokouksessa jo vuonna 1937, mutta niitä on sanamuodoiltaan ja sisällöiltään päivitetty useita kertoja sen jälkeen, joista viimeisimmän päivityksen ICA toteutti vuonna 1995 (Laurinkari, 2004).

Osuustoiminnalle on ominaista jäsenten koulutus ja osuustoiminnallisen yritysmuodon tunnettuuden kehittäminen. Tämä korostuu etenkin demokraattisen päätöksenteon johdosta: on sekä jäsenten että osuuskunnan itsensä etu, että hallintohenkilöillä olisi riittävät tiedot osuustoiminnasta, sen arvopohjasta, erityispiirteistä ja liiketoiminnan olennaisesta suunnasta (Troberg, 2014, 37–38).

Osuustoiminnalliset periaatteet ja arvot ovat osuuskuntien rakenteissa ja toiminnassa usein mukana, mutta näiden lisäksi toimintaa ohjaa kunkin maan laki. Osuuskuntalaissa on kansallisia eroja, eikä kaikissa maissa ole osuuskuntalainsäädäntöä – kuten Tanskassa – ollenkaan, jolloin laki voi vaikeuttaa arvojen toteuttamista käytännössä (Pöyhönen, 2011). Tätä painetta lisää kilpailu kustannusten ja tehokkuuden suhteen muiden yhtiömuotojen edustajia vastaan.

Osuustoiminnallinen ideologia on osittain haalistunut myös Pellervo-Seuran 2010 toteutetun jäsenkyselyn mukaan. Arvomaailma on aiemmin tullut jäsenille ”äidinmaidon” kautta, mutta kyselyssä kävi ilmi myös, että nykyisin tarvitaan koulutusta aiempaa enemmän yhtiömuodon tunnettuuden lisäämisessä. Osuustoiminnan tulevaisuuden uskotaan silti olevan hyvä yhteisöllisyyden merkityksen kasvaessa nykyajassa (Laurinkari, 2017, 103). Myös vesiosuuskuntia on perustettu kiihtyvään tahtiin, joka lisää ihmisten yleistä osuuskuntatietoutta ja auttaa sitä kautta kaikkia osuuskuntia, kun yritysmuodon tunnetuus paranee. (Troberg, 2014, 38–40.)

3.2 Osuuskunnan omistajuudesta

Osuuskunnan omistajuudessa ei katsota osakkeen tavoin olevan samanlaista voiton tulouttamiseen liittyvää välinearvollaista motiivia (esim. Kalmi, 2002). Tämä johtuu siitä, että osuuskuntaan liittymiseen vaadittavan osuusmaksun arvoon ei kohdisteta merkittäviä arvonnousuodotuksia (esim. Troberg, 2014; Jones & Kalmi, 2009; Jussila, 2007). Omistajuus osuuskunnassa siis liittyy täten enemmän henkilökohtaiseen elämään ja siihen jotenkin kytkeytyvän konkreettisen tarpeen tyydyttämiseen eli siihen, että järjestetään jokin tarvittava palvelu tai tuote yhdessä muiden saman intressin omaavien kanssa osuuskunnan piirissä (Jussila, 2007; Laurinkari, 2017). Osuuskunta on lähtökohtaisesti perustettu (omistaja)jäsentensä taloudellisia ja mahdollisesti myös muita motiiveja palvelevaksi elimeksi, ja osuuskunnan jäseneksi pääsevät osuusmaksun maksamalla käytännössä kaikki halukkaat (kohdeyrityksessä finanssialan rajoittein, jotka voivat liittyä esimerkiksi asiakkaan luottotietojen menetykseen tai EU:n pakotelistaukseen). Osuuskunnallinen yritys on olemassa ja toiminnassa jäseniään varten muut sidosryhmät huomioiden, ja jäsenillä on esimerkiksi edustajistovaalien kautta mahdollisuus vaikuttaa toiminnan suuntaan demokratian keinoin. Toiminnan tuottamaa ylijäämää ei myöskään pääsääntöisesti jaeta mihinkään kyseisen rakenteen ulkopuolelle toimintaan osallistumattomille tahoille omistusosuuden perusteella osinkoperusteisesti (Hansmann, 1999), vaan esimerkiksi suorien jäsenyyden ansiosta maksettavien bonusten ja palvelumaksuihin kohdistuvien jäsenalennusten muodossa.

Vuonna 2014 uudistetun osuuskuntalain myötä tosin osuuskunnan varainhankinnan helpottamiseksi yhtiömuotoon tuli mahdolliseksi merkitä aiemman sijoitusosuuden sijaan

osakkeita, eikä osakkeenomistajan välttämättä tarvitse olla osuuskunnan jäsen. Tästä osuuskunnat voivat itse määrätä säännöissään. Lakiuudistuksen tarkoitus on antaa osuuskunnille enemmän käytännön mahdollisuuksia oman pääoman ehtoisen rahoituksen keräämiseen ja kaventaa osaltaan osakeyhtiöillä ollutta kilpailuetua rahoituksessa (Mähönen & Villa, 2014, 2). Silti, kuten osuustoiminnan etujärjestö Pellervo-Seuran toimitusjohtaja Sami Karhu (2013) asian ilmaisee, suomalaisten osuuskuntien toimintaa leimaa liiketoimintasuuntautuneisuus ja käytännöllisyys. Tämän lähestymisen myötä osuuskuntarakenteen sisällä voi olla osakeyhtiöitä ja liiketoimintaa voi olla myös pörssissä, jos menettelyn katsotaan edesauttavan yrityksen menestystä, pääoman hankintaa ja viime kädessä siten jäsenten etua. Kaiken taustalla tulisi Laurinkarin (2017) mukaan silti olla kaikille osuuskunnille yhteiset arvot ja toimintaperiaatteet, ettei osuuskunta ajaudu pois perimmäisen tarkoituksensa ääreltä.

Trobergin (2014, 51) mukaan onkin erityisen haastavaa johtaa osuuskuntaa tässä mielessä globaalin talouden vaatimusten paineessa unohtamatta osuustoiminnan ideaa. Kaksoisluonteen ongelmallisuus korostuu etenkin monissa tuottajaosuuskunnissa, jotka ovat valinneet lopputuotteen markkinoinnin pörssinoteeratun osakeyhtiön kautta mahdollistaakseen esimerkiksi teollisuudessa tarvittavat suuret investoinnit. Niissä on tehtävä erityisen vaikeita päätöksiä siitä, maksetaanko toiminnan ylijäämää osuuspääoman korkona suhteessa sijoitettuun pääomaan vai jäsenille jälkitilityksenä suhteessa osuuskunnan käyttöön. Ensimmäinen vertautuu pitkälti osakeyhtiöissä maksettavaan osinkoon ja jälkimmäinen taas osuuskunnan periaatteeseen jäsenen oikeudenmukaisesta taloudellisesta palkitsemisesta suhteessa tämän käyttämien palveluiden määrään. Molempien intressejä voi olla vaikeaa toteuttaa tyydyttävästi samaan aikaan. Osuuskuntien on nykyisin varauduttava yhä enemmän kansainvälistyvään talouteen ja sen haasteisiin, mutta samalla on riskinä, että ne ajautuvat kauemmas jäsenistöstään ja alkuperäisestä toiminta-ajatuksestaan – tämä suuntaus on riskinä etenkin osuuskuntien kansainvälistymiskehityksessä. (Troberg, 2014, 51–52.; Puusa ym., 2013.) Pestoffin (2011, 282–283) mukaan jotkin ruotsalaiset osuuskunnat ovat jo kärsineet ”alkuperäisten sidosryhmien” eli omistajajäsenten unohtamisesta, ja julkisten kuntaorganisaatioiden suuruuden ekonomiaan liittyvän suunnauksen heijastuneen myös osuuskuntiin heikentäen niiden hallinnon demokraattista luonnetta.

Jussila (2007) rinnastaa omistajuutta käsittelevässä väitöstutkimuksessaan osuuskunnassa suoritettavan taloudellisen toiminnan asiakasomisteisuuden käsitteeseen perinteiseksi mielletyn sijoittajaomistamisen sijaan. Sijoittajaomisteisuudessa omistamisen motiiviksi on perinteisesti ymmärretty merkitsevän sitä, että omistuksen avulla pyritään pääsemään mahdollisimman suureen, mitattavaan taloudelliseen hyötyyn. Omistajuus on usein myös sijoittajaomistajan ainoa linkki yritykseen, kun taas osuuskunnassa omistajajäsen toimii pääsääntöisesti myös vähintään asiakkaan roolissa.

Myös historiallisesti Jussilan (2007, 55) mukaan yhtiömuoto on alun perin syntynyt vastaamaan pääomaa omistamattoman, köyhän yhteiskuntaluokan mahdollisuuksiin parantaa elintasoaan ja ylipäänsä selvitä elämän perustarpeiden täyttämisessä. Osuustoiminnan voi tässä yhteydessä nähdä olevan keskeisessä sosioekonomisessa roolissa mittavan eriarvoisuuden vähenemisessä. Osuustoimintaa on aloitettu etenkin yhteisesti omistettavaksi hankittujen maatalouden tuotantovälineiden ja -koneiden hankkimiseen ja hallinnointiin. Kenelläkään ei olisi ollut riittävää pääomaa hankkia näitä itselleen ja yksinään, eikä niukkojen resurssien tilanteessa tämä olisi ollut myöskään tehokasta: kaikkien ei ole järkevää tai varsinkaan vuosisatoja sitten edes mahdollista ostaa itselleen esimerkiksi hyvin lyhyen aikaa vuodessa tarvittavaa maatalouden tuotantovälinettä. Omistajuus on täten tässäkin mielessä perinteiseksi miellettyä yritystoimintaa – vertailuasetelmaa tarkoituksellisesti kärjistäen osakeyhtiömallista – enemmän jäsenyysmuotoista, ja osuuskunnan voi nähdä alustana ja resurssipoolina (Puusa ym., 2013) yhteiselle taloudelliselle toiminnalle. Osuuskunnassa nautitaan omistajajäsenyyden mukanaan tuomista eduista ja käytetään osuuskunnan palveluita tai ostetaan sen piirissä tuotettuja hyödykkeitä omistajajäsenille alennettuun hintaan heidän yhteiseksi hyväksi jäsenistön hyväksymällä ja jakamalla arvopohjalla.

Toisin kuin oletusarvoisesti (periaate jäsenen osallistumisesta) osuuskunnassa, osakeyhtiössä osakkeenomistaja ei useinkaan ole miltään osin riippuvainen yrityksen tuotannosta tai toiminnasta ylipäänsä, vaan ainoat omistajuuden motiivit liittyvät usein osakkeen odotettuun arvonnousuun, vuosittain maksettavaan osinkotuottoon tai näiden yhdistelmään (ks. esim. Novkovic, 2008). Keskeisimmäksi motiiviksi osuuskunnan omistamiselle Jussila (2007) tunnistaa kuitenkin jäsenen henkilökohtaisen taloudellisen, rahamääräisen edun, vaikka taloudellirationaaliset syyt eivät olekaan yksinään ainoita liittymisen ja omistajuuden motiiveja.

Osuuskuntalaissa ei ole säädetty hallintoneuvoston tai muun vastaavan toimielimen pakollisuudesta, mutta käytännössä tällainen on varsinkin kohdeyrityksen koko huomioiden osuuskunnissa varsin yleinen. Ilman jäsenten osallistumista osuuskuntaa ei oikeastaan johda kukaan, eikä jäsenyhteisöllinen päätöksenteko tällöin toteudu (Laurinkari, 2017). Käytännössä tietenkään kaikkien osuuskunnan jäsenten ei tarvitse olla kiinnostuneita hallinnollisesta päätöksenteosta tai toimimisesta näissä elimissä, vaan riittää, että osa on. Silti osuuskunnan on ainakin varminta omalta osaltaan yrittää pitää huolta siitä, että jäsenet olisivat jokseenkin riittävällä tasolla tietoisia osuustoiminnasta. Tällöin kynnys osallistua jäsenyhteisöllisesti osuuskunnan toimintaan lienee pienempi. Osuustoimintatietoisuuden lisääminen kuuluu myös Kansainvälisen osuustoimintaliiton (ICA) perusoletuksiin osuuskunnan harjoittamasta liiketoiminnasta sekä yrityksen oman että yhtiömuodon yleisen edun kannalta.

Kuluttajat suosivat osuuskuntaa usein lähtökohtaisesti myös arvoihin liittyvien syiden takia. Osuustoiminnalliset yritykset esimerkiksi maksavat perusarvojensa mukaan verrattain myönteisesti veroja, jolloin liiketoiminnassa aiheutuu hyötyä sekä alueelliselle että valtakunnalliselle tasolle sen sijaan, että verot maksettaisiin kansainvälisten omistujajärjestelyjen myötä maan rajojen ulkopuolelle. (ks. esim. Tuominen, 2012; Uski, Jussila & Saksa, 2007.)

Jones ja Kalmi (2009) kuvaavat ihmisten motiiveja liittyä osuuskunnan jäseniksi individualistisiksi tai kollektivistisiksi. Ensimmäisessä syynä on henkilökohtaisen hyödyn kokemus. Jälkimmäisessä kyseessä voi olla kohdeyritykseen liitettynä esimerkiksi pankkipalvelujen toiminnan jatkuvuuden turvaamisen motiivi. Tämä voi tulla kyseeseen hyvin usein pienemmillä paikkakunnilla: halutaan omalla toiminnalla edesauttaa palvelun alueellista saatavuutta ja jatkuvuutta.

Osuuskunnissa noudatetaan useimmiten periaatetta, jonka mukaan jäseneduista hyötyy sitä enemmän, mitä enemmän toimintaa on asiakkaan roolissa eli kuinka paljon tuotteita tai palveluita kulutetaan. Näin osuuskunta pyrkii kannustamaan jäseniään hyödyntämään mahdollisimman paljon osuuskunnan piirissä tuotettua tarjoomaa (Nilsson, 2001). Käsitteeseen asiakasomistaja liittyy näin ollen kaksisuuntainen, toisiaan ruokkiva vaikutus: omistajuus pönkittää asiakkuutta ja tämä taas vahvistaa koettua hyötyä omistajuuden

eduista ja mahdollisesti myös yleistä positiivista kokemusta osuuskunnan omistamisesta ja siihen kuulumisesta. Tämä voi myös lisätä mielenkiintoa omaan osuuskuntaan laajemmin siinäkin mielessä, että omistaja kiinnostuu esimerkiksi omistamansa yrityksen johtamisesta ja demokraattisesta jäsenhallinnosta äänestämällä edustajistovaaleissa tai asettamalla jopa itse ehdokkaaksi osuuskunnan eri hallinnollisiin toimielimiin.

Osuuskuntaan liitetään usein myös kolmoisroolin käsite (Troberg, 2014), joka tarkoittaa saman henkilön sekä työskentelevän osuuskunnassa että omistavan sitä, ja että tämä on myös osuuskunnan asiakas. Kohdeyrityksen kontekstissa kolmoisrooli on henkilöstön kohdalla lähes täydellinen, sillä lähestulkoon jokaisella työntekijällä on myös omistajajäsenyys jossakin alueellisessa osuuspankissa.

Osuuskunnan voi myös katsoa olevan eräänlainen välikäsi omistajien ja eri markkinoiden välillä. Toimintaa voisi tällöin luonnehtia eräänlaiseksi resurssipooliksi, jonka kautta hankitaan asioita yhteistyössä jäsenistön kesken ilman suoraa kontaktia markkinatoimijoihin (Puusa ym. 2013, 7–8).

Bager (1992) esittää, että jäsenistön kolme keskeisintä motiivia kuulua osuuskuntaan ja osallistua sen toimintaan ovat hyödyt seuraavien asioiden suhteen:

1. Rahamääräiset alennukset ja/tai mahdolliset omistajajäsenille maksettavat ylijäämänpalautukset.
2. Konkreettisten tuotteiden ja/tai palveluiden tuottaminen tai välittäminen omistajajäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi.
3. Ei-taloudellisiin arvoihin liittyvät hyveet, kuten yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja sivistysrooli.

Näistä kaikilla on Bagerin (1992) mukaan yhtä suuri merkitys, ja ne muodostavat siten keskenään monimutkaisen lähtökohdan jokaisen osuuskunnan toiminnan suunnittelulle. Pöyhönen (2005, 35) esittää osuuskunnan jäsenen hyötyvän tuotetuista palveluista, mutta ei yrityksen varallisuusarvon kasvamisesta, kuten osakeyhtiössä. Varallisuusarvon nostaminen on osuuskunnissakin ollut pyrkimyksenä, mutta siihen on hankalaa päästä, jos samalla halutaan toteuttaa osuuskunnassa vallitsevaa jäsen ja ääni-periaatetta. Tämä johtuu ennen muuta kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on se, että omistajien määrä muuttuu

jatkuvasti, jolloin omistuksen arvo ei kasva esimerkiksi tilanteessa, jossa osuuskunnan arvo kaksinkertaistuisi mutta samalla uusia jäseniä tulisi kolminkertainen määrä. Toinen taas se, että uusilta jäseniltä peritään yleisesti ennalta määrätty, pitkällä aikavälillä suhteellisen vakiona pysyvä osuusmaksu, joka ei muutu osuuskunnan arvon kasvaessa. Näin ollen omistuksen arvo ei kehity, jos uusia jäseniä otetaan sisään jatkuvasti samana pysyvällä nimellisarvolla. Vaikka varallisuusarvon nostaminen onkin hankalaa, nykytilanne kuitenkin suojaa osuuskuntaa valtausyrittäksiltä, jolloin yrityksen jäsenyhteisöllinen luonne tai demokraattinen päätöksenteko eivät ole uhattuna. (Pöyhönen, 2005, 34.)

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

4.1 Tutkimusmenetelmistä

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tieteenteoreettisesta taustasta sekä metodologisista valinnoista ja perustellaan niiden käyttöä tutkimuksen laajuus huomioiden riittävän kattavasti. Lisäksi pohditaan aineiston määrällistä riittävyttä, tutkimuksen luotettavuutta sekä siihen oletetun keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja kommentoidaan laadullisen tutkimusperinteen vaikutusta tämän tutkimuksen tekemiseen. Tutkija on pyrkinyt kuvaamaan tämän tutkimuksen etenemistä prosessina kaikkine siihen liittyvine seikkoineen ja vaiheineen riittävän yksityiskohtaisesti ja mahdollisimman avoimesti sekä loogisesti (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 227, 2009).

Metodologisten valintojen perustelussa on hyvä huomata von Wrightin (1970) toteamus siitä, että tutkija voi perustella metodologisia valintojaan hyvin pitkälle, mutta ei kuitenkaan loputtomiin. Myös niissä on siis viime kädessä kyse tutkijan omista, subjektiivisista uskomuksista ja niiden toteuttamisesta tutkimuksen toteuttajana. Samaan aiheeseen liittyen tieteellisyyden usein harhaisesta kuvasta Eskola ja Suoranta (1998, 21) toteavat, että tieteen tekemisessä aiemman kokemuksen ja maalaisjärjen vaikutukset ovat yleisesti miellettyä totuutta merkittävästi suurempi.

Aineistolähtöinen tutkimusote tulee Eskolan ja Suorannan (1998, 19) mukaan kysymykseen etenkin silloin, kun tutkimuksella koitetaan saada perustietoa jonkin ”ilmiön olemuksesta”, josta ei usein ole paljoa tietoa olemassa. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa kokemuksia osuustoiminnallisuuden luonteesta, erityispiirteistä ja merkityksestä. Vaikka osuustoiminnasta yhtiömuotona on kohdeyrityksessä toki jo jonkinlainen ymmärrys olemassa, haluttiin tällä tutkimuksella tutkia ilmiötä mahdollisimman ajankohtaisesti.

Alasuutari (1999) esittää lomake- ja haastattelututkimukset toisistaan vastakkaisina tapoina kerätä aineisto, ja pitää lomaketutkimuksella kerättävään aineistoon olevan ennalta rajattu määrä vastausvaihtoehtoja liittäen lomakkeen aineistonkeruumuotona pitkälti määrälliseen tutkimukseen kuuluvaksi. Myös jokaisessa tutkijan tutustumassa aineisto-

lähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäneessä tutkimuksessa oli aineisto kerätty haastatteluin, ja haastatteluista kirjoitettiin ikään kuin normina aineistonkeruun toteuttamisessa myös metodioppaissa. Silti näissäkin oli haastatteluiden ohessa usein maininta myös muista aineistonkeruutavoista (esim. Eskola & Suoranta, 1998), jollaiseksi tässä tutkimuksessa päädytyn yhdistelmän voi katsoa kuuluvan. Tutkija on parhaansa mukaan pyrkinyt perustelemaan kyselylomakkeen käytön järkevänä aineistonkeruutapana tähän tutkimukseen, ja uskoo haastattelututkimuksissa usein käytetyn muutaman henkilöä suuremman vastaajamäärän (N=38) tukevan valittua metodologiaa. On siis koettu jokseenkin niin, että määrä korvaa haastattelujen eduksi usein luettavaa laatua

4.2 Tutkimuksen vastaajista

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kohdeyrityksen työntekijöiden sähköiseen kyselylomakkeeseen antamasta 38 vastauksesta. Vastauksia tuli laajalti ympäri Suomen. Maakuntajakoa noudattaen ainoat alueet, joista ei tullut vastauksia olivat Etelä-Pohjanmaa, Kanta-Häme ja Kymenlaakso. Vain vastausjakaumaa prosentuaalisesti katsottaessa suurimpana erottuvat Uusimaa 32,5 %:n osuudella ja Pirkanmaa 15 %:lla, jotka alueina ovat väkiluvultaan suuria ja tätä myötäillen myös kohdeyrityksessä työskentelee niillä paljon ihmisiä. Vastaajista noin kolmanneksen yksikkö harjoitti valtakunnallista, ja lopun paikallista liiketoimintaa. Taulukko kaikista vastaajista taustamuuttujineen on tutkimuksen liitteissä. Vastaajilta kysyttiin taustakysymyksinä ikää, sukupuolta, koulutusta, tehtävän tasoa, maakuntaa, onko työntekijä töissä paikallisella vai valtakunnallisella tasolla, työhistorian pituutta osuustoiminnallisen yrityksen palveluksessa ja mahdollista esimieskokemusta muun, kuin osuustoiminnallisen yrityksen esimiestehtävissä.

Vastaajista yli 50-vuotiaita oli 65 %. Varmaa vastausta tuon pian eläköityvän ikäryhmän merkittävään yliedustavuuteen on vaikeaa antaa, mutta mahdollinen selitys voi olla osuustoiminnan huono tunnettuus nuorempien keskuudessa. Tai se, ettei nuorempien työntekijöiden keskuudessa osuustoimintaa liitetä kovin kiinteästi ainakaan juuri heidän työnantajansa, jolloin osuustoiminnallisuuden kokemuksista on vieraampaa alkaa kertoa, ja kyselyyn on jätetty siksi vastaamatta. Voi myös olla, että vanhemmille ikäluokille osuustoiminta on tutumpaa esimerkiksi demografisista syistä. Nykyisin synnyttään 1960-lukua merkittävästi enemmän kaupunkiympäristöihin, jossa osuustoiminnalla ei ole niin kiinteitä juuria, kuin maaseudulla. Ikäjakaumaa pohdittaessa on silti syytä huomata se,

että tutkimusta on markkinoitu erikseen ainoastaan muutamalle toimitusjohtajatasen työntekijälle, jotka ovat työuransa huipulla ja täten oletettavasti yli 50-vuotiaita. He ovat myös voineet keskustella tutkimuksesta esimerkiksi läheisen osuuspankin johtajan kanssa, jolloin ikäjakauman vinouma on saattanut kertaantua yhä eteenpäin.

Vastaajista hieman yli puolet (60 %) oli naisia ja loput miehiä, joka vastaa kohtuullisen hyvin koko yrityksen sukupuolijakaumaa. Tuoreimman saatavilla olevan henkilöstön sukupuolijakauman mukaan vuoden 2013 lopussa yrityksen palveluksessa olevista työntekijöistä 73 % oli naisia (OP Ryhmän verkkosivut). Eroa tuon luvun ja tutkimuksen sukupuolijakauman välillä voi osaltaan selittää esimerkiksi se, että ylimmässä johdossa oli 2013 miehiä noin kolme kertaa naisten määrä (392–127). Päällikkötasolla sama suhde on naisten eduksi 705–488, mikä tasoittaa ylimpien hierarkkiatasojen sukupuolijakaumaa lähelle samaa lukumäärää miesten ja naisten välillä.

Tutkijan taustaoletuksena ennen aineiston keräämistä oli, että kohdeilmioista olisi ollut eniten tietoa näillä kahdella ylimmällä vastaajatasolla. Tutkimuksen vastaajista 47 % edusti johto- tai päällikkötasoa. Tällöin toimihenkilö- ja asiantuntijatasoista muodostui vastaajien enemmistö 53 %:n osuudella. Vaikka määrällisesti vastaajia olikin jälkimmäisillä tasoilla enemmän, on huomattava myös, että kahden ylemmän portaan osuus koko yrityksen henkilöstömäärästä on huomattavasti pienempi. Päälliköitä ja johtotason työntekijöitä oli vuonna 2013 noin 14 % henkilöstöstä, jolloin asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden osuudeksi tulee noin 86 %.

Korkeakoulutus oli 70 %:lla vastaajista (ylempi 47,5 %, alempi 22,5 %). Korkeakoulutettujen työntekijöiden vastaukset olivat useammin syvällisempiä, ja niiden tarkastelutaso oli verrokkeja yleisluontoisempi ulottuen osuustoiminnallisuuden pohdintaan myös kohdeyrityksen ulkopuolelle. Vastauksissa yhdistyi useammin siis myös kysymyksenasettelun tarkastelu muustakin, kuin omasta näkökulmasta. Tämä korostui entisestään hieman ylempin korkeakoulutetussa vastaajajoukossa alemman korkeakoulututkinnon vastaajiin verrattuna. Edellisen kappaleen oletukseen vastaajien lähtötasosta liittyen on todettava, että itse asiassa koulutus näyttäytyi hierarkkista asemaa huomattavasti merkittävämpänä, jos vastaajien kontribuutiota tutkimusaineiston laatuun liittyen arvioidaan vain vastausten syvällisyydellä ja analyyttisyydellä. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita vas-

taajia työskenteli jonkin verran myös asiantuntijoina. Maininnanarvoista koulutustaan liittyen oli myös se, ettei tutkimukseen osallistunut yhtäkään tohtoriksi kouluttautunutta.

Taustakysymyksissä kysyttiin myös, kuinka pitkä historia vastaajalla on osuustoiminnallisessa yrityksessä. Lukuun saattaa siis sisältyä myös muita osuustoiminnallisia työnantajia, mutta tätä ei kysytty erikseen. Vastaukset olivat yhden ja 39:n vuoden välillä. Tämän muuttujan suhteen ei voinut tehdä kovin yleistettäviä tulkintoja siitä, miten tuttua osuustoiminta oli tai miten kattavasti kysymyksiin oli vastattu. Osa hyvin uusistakin yritysten tekijöistä vastasi kysymyksiin kattavasti ja osuustoimintaan perehtyneisyyttä osoittaen, kun jotkut yrityksessä pidempään työskennelleet keskittyivät lähinnä kuvaamaan päivitäistä, omalta työpisteeltä näkyvää arkea.

On kuitenkin huomattava, ettei Alasuutarin (1999, 38) mukaan laadullisen tutkimuksen argumentaatiota tutkimushavaintojen eroista voi perustaa vastaajien taustamuuttujiin. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei voida vetää johtopäätöstä, että esimerkiksi yksittäinen korkeammin koulutettu henkilö olisi keskimääräisesti jotenkin matalammin koulutettua parempi vastaaja, vaikka keskimäärin eroavaisuutta olisikin. Tässä mielessä laadullinen tutkimus eroaa tilastollisesta analyysistä ja yleistettävyydestä. Laadullisessa tutkimuksessa ei sallita poikkeamista absoluuttisuudesta: poikkeukset säännönmukaisuudesta olisi laadullisessa tutkimuksessa kyettävä perustelemaan. (Alasuutari, 1999.)

4.3 Tutkimuskysymyksistä ja aineiston keruusta

Tutkimusaineisto kerättiin marras-joulukuun 2016 aikana kohdeyrityksen sisäisillä Intranet-sivuilla toimitetulla uutisella ja siihen liitettyllä linkillä, josta oli saatetekstin ohella pääsy sähköiselle kyselylomakkeelle. Kysely on ollut itsevalikoituva eli siihen ovat saaneet vastata kaikki halukkaat, jotka ovat löytäneet linkin tietoverkkoa selatessaan tai kuuluaan tutkimuksesta muutoin yrityksen sisällä.

Tutkija on pyrkinyt minimoimaan aineistonkeruussa omaa potentiaalista vaikutustaan vastaajiin pitäytymällä aktiivisesti markkinoimasta tutkimusta oman yksikkönsä työnte-

kijöille. Tämä on tehty muun muassa siksi, etteivät henkilökohtaiset suhteet olisivat vaikuttaneet kohdehenkilöiden vastaamiseen tai toisaalta tutkijan edustaman yksikön painotumiseen liiaksi koko vastaajajoukossa. Tutkijan edustama yksikkö on myös valtakunnallinen organisaatio, jonka toiminnassa osuustoimintaan liitetty paikallisuusulottuvuus ei oletusarvoisesti juurikaan näy, vaikka samaan osuuskuntamuotoiseen yritys yhteisöön se alueellisten toimijoiden luonnollisesti hallinnollisesti kuuluukin.

Silti tulee huomata, että laadullisen tutkimuksen tekemisessä tutkija on aina sekä tutkimusprosessin kulkuun että tutkimustuloksiin keskeisesti vaikuttava subjektiivinen tekijä (Eskola ja Suoranta, 1998). Työhistoriansa perusteella tutkijalla on tutkimuksen kohdeyritykseen kiinteä side ja näin ollen myös oletettavasti subjektiivisuus ennako-oletusten ja -asenteiden vuoksi entisestään korostuneemmassa roolissa. Lisäksi Tuomi ja Sarajärvi (2002, 69) toteavat ihmisen tieteentekijänäkin toimivan päämääräkeskeisesti niin, että omat uskomukset pyritään osoittamaan tutkimustiedolla oikeaksi. Tutkija on pyrkinyt aineistoa analysoidessaan pitämään nämä johtopäätösten ja tutkimustulosten mahdolliseen värittymiseen tai jopa vääristymiseen liittyvät huomiot mielessään. Tutkimuksesta kerrottiin yrityksen sisäisillä Intranet-sivuilla.

Tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, jossa kysytään aluksi taustamuuttujat seuraavasti: ikä, sukupuoli, koulutustausta, pääasiallinen työskentelyalue maakunnallisesti, työntekijän hierarkkinen taso, työhistorian pituus osuustoiminnallisessa yrityksessä sekä työkokemus esimiestehtävistä mahdollisesti muun, kuin osuustoiminnallisen yrityksen esimiestehtävistä. Näiden kysymysten jälkeen olivat varsinaiset aineistonkeruukysymykset, joilla pyrittiin selvittämään tutkittavaa ilmiötä eli osuustoiminnallisuuden ilmenemistä kohdeyrityksen parissa. Tähän liittyen aineistonkeruussa käytettiin kysymyksiä, jotka oletettavasti liittyvät kiinteästi nimenomaan osuustoiminnalliseen yritykseen ja yhtiömuodon tunnusomaisiin erityispiirteisiin, vaikka tutkimuksen analyysimuodoksi onkin valittu aineistolähtöisyys. Olemassa oleva teoria siis väistämättä vaikuttaa tutkimuksen temaattiseen suuntaan ainakin jonkin verran (esim. Gioia ym., 2013).

Tutkimusaineiston keräämisessä päädyttiin itsevalikoituvaan, yrityksen sisäisessä Intranet-tietoverkossa vastattavana olleeseen kyselyyn. Tätä ratkaisua puolsivat ennen kaikkea kyseisen aineistonkeräysmetodin helppous ja resurssitekijät. Tutkimusaineiston haluttiin

antavan vähintään jonkinlaista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä myös alueellinen perspektiivi huomioiden, mihin tavoitteeseen sähköisellä kyselylomakkeella päästiin hyvin. Vaihtoehtoisena aineistonkeruutapana olisi ollut muutamien henkilöiden syvällisempi haastattelu.

Tutkija yritti laatia kaiken tutkimukseen viittaavan kirjallisen viestinnän niin, että vastauksien määrä olisi mahdollisimman matala, ja välttämällä vaikutelmaa siitä, että kyseessä olisi jonkinlainen mittaus vastaajan osuustoimintatiedoista tai -taidoista. Näin toimitettiin etenkin sen oletuksen pohjalta, että tematiikka lienee ollut monelle ainakin päivittäisiin työtehtäviin verrattuna jokseenkin vierasta. Yksityiskohtaisella tasolla myös sanavalinnoissa pyrittiin helposti ymmärrettävään, pelkistettyyn kieleen ilman arvolatauksia.

Kyselylomakkeen kysymykset on pyritty pitämään mahdollisimman neutraaleina, jotta vastauksia ei ohjailtaisi ennakolta mihinkään tiettyyn suuntaan. Nederhof (1985, 271) tunnistaa kysymysten neutraalin sävyn vähentävän sosiaalisen suotavuuden aiheuttamaa vääristymää etenkin sellaisissa kysymyksissä, joissa ilmiö on erityisen todennäköinen. Edellä mainitun (1985, 272) mukaan myös lomakkeen käyttö fyysisen haastattelun sijaan vähentää yleisesti vääristymää, joka on yhä korostuneessa roolissa silloin, kun tutkimuksen tekijällä on muodollinen asema myös kohdeyrityksessä. Lomakekyselyn käytöllä päästiin tutkimusasetelmaan, jossa tutkija oli fyysisesti eristetty kokonaan pois tutkimus-tilanteesta. Näin on siis vähennetty sosiaalisen suotavuuden mahdollista vääristymää ja lisäksi tutkijan – ja samalla organisaatioon kuuluvan jäsenen – fyysistä läsnäoloa keskeisesti tutkimukseen vaikuttavana subjektina, josta Eskola ja Suoranta (1998) kirjoittavat.

Yleisellä tasolla sosiaaliseen suotavuuteen liittyen on tarpeen mainita, etteivät tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset ole luonteeltaan kovin arkaluontoisia. Niissä ei esimerkiksi kysytä mistään herkästä, mielipiteitä jyrkästi organisaation sisällä jakavasta aiheesta. Näin ollen mahdollisen sosiaalisen suotavuuden vääristymä ei tutkimuskysymysten tematiikan vuoksi ole tässä tutkimuksessa erityisen korostuneessa asemassa, vaikka ilmiö onkin tarpeellista havaita ja relevanttia mainita yhtenä vaikuttimena tutkimuksen luotettavuuteen etenkin tutkijan kaksoisrooli huomioiden.

Itseohjautuvuudella parannettaneen mahdollisuuksia saada vastaajiksi nimenomaan sellaisia henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä etukäteen riittävästi tietoa, johon tämän

tyyppisessä laadullisessa tutkimuksessa pyritään riittävän hyvätasoisten tutkimustulos- ja johtopäätösoisoiden aikaan saamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Kyselyyn siis oletettavasti vastasivat ne työntekijät, jotka syystä tai toisesta halusivat ja myös osasivat: heillä lienee ollut tutkittavasta ilmiöstä aiempiin tietoihinsa perustuen jotain mielipiteitä tai saannotavaa. Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleisessä harkinnanvaraisessa näytteessä tutkimuksen tiedonantajat valitaan tiettyjen kriteerien mukaan eli esimerkiksi jo aiemmin mainitun riittävän laajan tietoisuuden perusteella. Tässä tutkimuksessa harkinnanvaraisuuden voi ymmärtää toteutuvan siinä mielessä, että kohdeyrityksessä oletettiin olevan riittävästi henkilöitä, joilla on tarvittava tietoisuuden taso tutkittavasta ilmiöstä kyselyyn vastaamiseksi.

4.4 Itsevalikoituva kysely

Tämän tutkimuksen aineisto (N=38) on kerätty sähköisellä lomakkeella kohdeyrityksen sisäisessä tietoverkossa toimitetulla, tutkimuksesta kertovalla uutisella ja siihen liitetyllä, kyselylomakkeeseen vievällä sähköisellä linkillä. Vastaamaan ovat päässeet kaikki Intranet-verkossa esillä olleen saateviestin tai sitä edeltäneen otsikon perusteella tutkimusaiheesta kiinnostuneet kohdeyrityksen työntekijät. Yrityksen henkilöstömäärä on noin 12 000. Tutkimuksesta kertova ja samalla myös kyselylomakkeelle johtava uutinen on ollut löydettävissä kohdeyrityksen tietoverkosta eri toimintokohtaisten alueiden sähköisten työtilojen etusivuilla tutkijan kirjoittaman tutkimuksesta tiivistetysti kertovan saateviestin kanssa. Tutkimuksen lienee Intranet-verkkosivuilla huomannut sata- tai tuhatmäärin työntekijöitä, mutta oletusarvoisesti näille sivuille ei mennä vähemmän kiireettömään aikaan tiedotteita selailemaan, vaan etsimään jotakin tarkkaa tietoa työtehtävien hoitamisessa. Hieman yleistäen lähes kaikki kohdeyrityksessä tehtävä työ tapahtuu tietokoneella, jolloin harva välttyy sisäisen Intranet-verkon käytöltä. Tämän vuoksi tutkija taipuu uskomään, ettei sähköisen kyselyn käyttäminen aineistonkeruussa olisi ainakaan merkittävässä määrin vääristänyt vastaajajoukkoa mihinkään tiettyyn suuntaan.

Tutkimus on siis tavoittanut ainakin jollain tietoisuuden tasolla merkittävän määrän mahdollisesta vastaajapopulaatiosta, mutta siitä ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ole viestitty työntekijöille henkilökohtaisesti tai erikseen millekään tietylle yksikölle. Tutkimus on ehkä siis huomattu, mutta siihen ei ole työnteon kiireessä ehditty paneutua juuri

huomaamisen hetkellä tai muistettu enää myöhemmin palata. Riittävän vastausmäärän tavoittaminen mahdollisti sen, ettei tutkimuksesta tarvinnut lähettää erillistä saateviestiä. Sellaisena toimi aiemmin viitatuille aiempaan tämän tutkimuksen tematiikkaan liittyneeseen kurssityöhön osallistuneiden henkilöiden kontaktointi. Viestinnällisesti yritys pyrki luonnollisesti myös välttämään kokoluokkansa takia massapostitusta sähköpostilla, joten suoraan koko potentiaaliselle vastaanottajajoukolle lähetettävää, lomaketutkimukselle tyypillistä muistutusviestiä ei olisi ollut mahdollista toteuttaa.

Tiedonhankintatapaa, jossa kyselyä ei erikseen kohdisteta tietyllä perusteella vain yhdelle ryhmälle ihmisiä kutsutaan itsevalikoituvaksi kyselyksi. Tällaisessa kyselytyypissä puhtaassa mielessä ei olla yhteydessä tiettyihin potentiaaliin vastaajiin yksityisesti, vaan tiedottamisen kohteena on koko mahdollinen vastaajajoukko. Tällöin toiset vastaavat kyselyyn, ja jotkut eivät, eikä kohdetta satunnaisteta vastaajajoukon sisällä erikseen. (Miettinen & Vehkalahti, 2013, 87–89.) Tämän tutkimuksen aineistoa ei siis tiukasti tulkiten ole kerätty itse valikoituen, koska sitä on myös erikseen markkinoitu, mutta pääsääntöisesti aineistonkeruu on toteutettu muutamia poikkeustiedonantajia lukuun ottamatta itseohjautuvasti.

4.5 Laadullinen tutkimus

Toimeksiantajan toivottua tutkimuksen päätehtäväksi ”postmodernin osuustoiminnallisuuden” (postmoderniuden sijaan lopulta päädyttiin vain käsittelemään osuustoiminnallisuutta vailla aikasidonnaisuutta) ilmenemismuotojen ja merkityssisältöjen selvittämisen sisällään, oli selvää, että tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena. Tematiikkaa olisi toki voinut tutkia tai tarkemmin ilmaista mitata myös tilastollisesti. Silti kvantitatiivinen lähestyminen ei luultavasti olisi tarjonnut hedelmällistä aineistoa abstraktimman ja subjektiivisesti koettavan ilmiön selvittämisessä ainakin, jos huomioidaan aineistonkeruun määrää koskevat vaatimukset ja käytännön rajoitteet. Tällöin ei myöskään olisi saatu tietoa henkilökunnan asioista ja merkityksistä käyttämästä kielestä, joskaan diskursiivinen analyysi ei olekaan tämän tutkimuksen analyysikeino. Silti aineistosta usein esiin nousevasta puhe- ja toistuvista ilmaisuista voi vetää tiettyjä johtopäätöksiä ja yleistyksiä, vaikka kielellinen ilmaisu tai etenkin siitä poimittavat yksityiskohtaisuudet eivät olisikaan tutkimuksen keskiössä. Tähän tutkimukseen aineistonkäsittelyyn valittu laadullinen sisäl-

lönanalyysi etsii merkityksiä tekstistä ja pyrkii kuvaamaan sitä sanallisesti, kun diskursianalyysissa taas keskitytään siihen, miten tekstissä ilmeneviä merkityksiä on itsessään tuotettu. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 104.) Hirsjärvi ym. (2009, 164) luokittelevat induktiivisen analyysin sopivan tutkimusotteena erityisen hyvin laadulliseen tutkimusperinteeseen: tarkoituksena on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu, eikä esimerkiksi ennestään tunnetun teorian tai hypoteesin testaaminen.

Tuomi ja Sarajävi (2009, 92) toteavat, että laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein käytetyn tutkimusongelman käsitteen sijaan tutkimustehtävästä. Tällä viitataan siihen, että määrällisessä tutkimuksen keskiössä on usein jokin perustavaa laatua oleva ongelma, johon haetaan selkeää ratkaisumallia esimerkiksi mitattavilla suureilla tilastollisen analyysin perusteella. Tutkimustulokset voivat siis itsessään antaa vastauksen johonkin objektiivisesti mitattavaan kysymykseen ja näin ollen tutkimus on lähtöasetelman mukaisesti ”ratkaissut ongelman”. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymysten asettelu ei yleensä lähde liikkeelle samasta tilanteesta, kuten ei myöskään tässä tutkimuksessa. Käsitteellisesti tutkimustehtävä kuvaa siis tämänkin tutkimuksen suhtautumista tutkittavaan ilmiöön tutkimusongelmaa paremmin, sillä tällä tutkimuksella pyritään kartoittamaan tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia ja ymmärtämään heidän ajatusmaailmaansa abstraktista ilmiöstä. Tarkoituksena ei ole ratkaista lähtökohteisesti jotain jo olemassa olevaa ja tunnistettua, konkreettista ongelmaa. Pikemmin tutkimuksella pyritään siis parantamaan lisätiedon myötä ennen kaikkea ajankohtaista tietoisuutta jo oletusarvoisesti jonkin verran tutusta ilmiöstä.

Laadullisen tutkimuksen yksi lähtökohta on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan tutkimukseen vastaajien tutkittavalle ilmiölle antamien merkitysten vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin, jolloin tutkimustuloksiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin on merkitystä esimerkiksi aineistonkeruumenetelmällä. Tiukasti tulkittuna täysin objektiivista tietoa ei siis itse asiassa ole edes olemassa, vaan tutkijan parhaan osaamisensa ja ymmärryksensä mukaan valitsema tutkimusasetelma – esimerkiksi aineistonkeruussa käytetty terminologia – vaikuttaa tutkimuksen kulkuun lähes väistämättä subjektiivisuutta lisäten. Laadullisessa tutkimusperinteessä teoriapitoisuus korostuu näin ollen tieteen lähtökohtana, jotta tehdyt havainnot ja niiden perustelut nojaavat enemmän siihen, kuin tutkijan omiin oletuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 20.)

4.6 Aineiston käsittely ja analysointi

4.6.1 Aineiston analyysin alkuvaiheesta ja redusoinnista

Ensimmäiseksi tutkimuksen aineistoa analysoitiin lukemalla huolellisesti ja syvällisesti useaan kertaan kaikki vastaukset, jotta aineistosta saataisiin tutkimustehtävän mukaisesti muodostettua jokseenkin kattava yleiskuva. Koska aineistonkeruu toteutettiin sähköisellä lomakkeella, aineisto oli valmiiksi kirjallisessa muodossa, eikä näin ollen esimerkiksi erillistä auki kirjoittamista tarvittu. Tutkijan on syytä aineiston redusointivaihetta aloittaessaan tehdä linjanveto, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja mikä ei, jota pyrittiin noudattamaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95).

Redusointi voidaan suorittaa esimerkiksi parafrasilla, yhteenvedolla tai perusteellisella harkinnalla etenemällä. Määritelmällisesti redusointia tehdään itse asiassa laadullisessa tutkimuksessa määritelmällisesti koko prosessin ajan. Aineiston näkökulmasta se alkaa jo siinä kohtaa, kun tutkija päättää esimerkiksi aineistonkeruutavastaan vielä useinkaan kovin tarkkaan tietämättä, mitä tutkimuksessa tarkemmin edes tutkitaan ja miten tutkimusprosessi tulee etenemään. Redusoinnin voi kuvata siis pelkän aineistolähtöisen sisälönanalyysin ensimmäisen pelkistysvaiheen lisäksi karsintana, jota tutkija tekee omilla valinnoillaan jatkuvasti. (Miles & Huberman, 1994, 10–11.)

Tämän perusteella laadittiin kolme tutkimuksen aiheeseen vastaavaa alaluvussa 1.4 esiteltyä tutkimuskysymystä aineiston analysoinnin konkreettisiksi työkaluiksi. Pelkistämiseen yleisesti käytettynä analyysiyksikkönä toimivat tutkimuskysymysten mukaisesti aiheisiin liittyvät sanat, kokonaiset lauseet ja ilmiöiden laajemmat kuvaukset. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108.) Edellä mainittua analyysiyksikköä ei ole laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti etukäteen lyöty lukkoon (Eskola & Suoranta, 1998, 156), vaan tutkija on pyrkinyt hahmottamaan vastauksissa esiintyviä teemoja löyhemmän rungon mukaan niin, että se elää jatkuvasti tutkijan parhaan hahmotuskyvyn mukaan.

Tämä oli ensimmäinen vaihe, jossa tutkijan kykyä arviointi- ja analysointikykyjä todella testattiin. Pelkistääkö vastauksissa esiintyvät tutkimuskysymyksiin liittyvät kirjoitukset

asiakkaan vai sisäisesti yrityksen näkökulmasta esitetyksi vai onko vastaajan ollut tarkoitus luonnehtia osuustoimintaa ylipäänsä? Tätä on hahmoteltu niin, että vastauksia analysoitaessa on pyritty saamaan selville, missä yhteydessä ja mihin kysymykseen vastaaja on asiansa esittänyt. Onko esimerkiksi osuustoiminnan asioinnin keskittämisestä palkitsevat edut esitetty oman yksikön arvoihin ja toimintaan liittyen keskeisinä (sisäinen merkitys), kerrottu asiakkaiden arvostavan niitä (ulkoinen merkitys) vai onko näiden katsottu kuuluvan osuustoiminnallisuuteen ylipäänsä. Redusointi toteutettiin näiden kolmen eri lähestymistavan mukaisesti.

Lisäksi yhtenä mietinnän kohteena oli, miten suhtautua vastaajien erilaisiin taustatekijöihin. Näiden suhteen tarkastelemisen voi tässä yhteydessä mainita jäävän vastausten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä sivurooliin, koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvata osuustoiminnallisuuden roolia ja kokemuksia siitä koko henkilöstön keskuudessa. Tarkoituksena ei ollut verrata eri tasoilla työskentelevien käsityksiä toisiinsa, vaan taustakysymykset organisaatiotasosta jättivät tutkijalle varaa analysoida vastausten heidelmällisyyttä tai puutteellisuutta kulloisenkin muuttujan suhteen. Tarkasteluun ytimeen ei siis kuulu vastausten tai vastaajien vertailu esimerkiksi koulutustaustan tai työkokemuksen suhteen.

Tutkimuskysymysten kirjalliseen muotoon saattamisen on yleisesti mainittava auttaneen tutkijaa aineiston käytännön analysoinnissa etenemisen lisäksi jäsentämään merkittävällä tavalla tutkimuksen eri ulottuvuuksia ja temaattisia tasoja myös vastaajien kannalta. He ovat voineet kuvata osuustoiminnallisuuskokemuksia joko yrityksen (esimerkiksi arvopohja tai johtamiskulttuuri), asiakkaiden palautteenannon näkökulmasta tai sitten jakaa kokemuksia siitä, mitä osuustoiminta heidän mielestään on yleisesti kuvailematta välttämättä suoranaisesti oman työnantajansa koettua toimintaa.

Pelkistämisvaiheessa aineistosta siis pyrittiin löytämään tutkimuskysymyksiin kiinteästi vastaavaa materiaalia ja jättämään niihin kuulumattomat asiat vastauksissa tarkastelun ulkopuolelle. Analysointivaiheen ensimmäinen vaihe toteutettiin siten, että kaikki vastaukset käytiin yksitellen huolellisesti läpi etsien tutkimuskysymysten mukaisia ilmaisuja ja merkityksiä. Vastausten kolmeen eri tutkimuskysymykseen liittyvät ilmaisut kopioitiin näille jokaiselle tehtyihin erillisiin tekstitiedostoihin. Kyseessä on laadullisessa sisälönanalyysitutkimuksessa usein ensimmäisenä toteutettu tematisoinnin vaihe (Eskola &

Suoranta, 1998 175). Tematisoinnin myötä aineistoa on ensivaiheessa mahdollista alkaa jalostaa eteenpäin siinä ilmenevien asioiden ja ilmiöiden mukaan tutkimuskysymykset huomioiden. Tutkijan tehtyä kandidaatin tutkielmansa teemoittelun ja tyypittelyn keinoin, on huomattava, miten paljon samaa näissä metodeissa on laadullisen sisällönanalyysin kanssa, jonka voikin väljästi määriteltynä ymmärtää käsittävän lähes kaikkea laadullista tutkimusta (esim. Alasuutari, 1999).

Redusointivaiheessa jätettiin tietoisesti pois itse luokkien laadinnasta esimerkiksi vastaajien esittämiä toiminnan kehittämisehdotuksia, jos nämä eivät suoraan liittyneet tutkimuskysymyksiin ja osuustoiminnallisuuteen. Tarkoituksena on pääsääntöisesti tutkia mitä osuustoiminta on ja miten se näkyy, eikä sitä, miten jotain pitäisi vastaajien mielestä yrityksessä tehdä toisin. Kriittisiä ääniä ei sen sijaan rajattu pois, mikäli ne liittyivät osuustoiminnallisuuden olemuksen pohdintaan. Redusoinnissa jätettiin pois jonkin verran myös näkemyksiä ja kommentteja, jotka liittyivät itse liiketoiminnallisiin ulottuvuuksiin mutta joita ei ollut liitettävissä varsinaisesti osuustoiminnallisuuteen. Liiketoimintaan liittyen mainittiin esimerkiksi yrityksen laajentumista terveystalveluiden tuottamiseen linkittämättä sitä tämän tutkimuksen kysymyksiin ja teemoihin. Lisäksi yrityksen organisaatorakennetta kuvailtiin joissakin vastauksissa tarkkaankin ja esitettiin siihen liittyen myös kritiikkiä, mutta sitä ei liitetty tutkimuskysymysten mukaisesti osuustoiminnalliseen yhtiömuotoon. Tällaiset itse kohdeyritystä ja sen toimintaa koskevat, mutta osuustoiminnallisuuteen liittymättömät luonnehdinnat tai kehitysehdotukset eivät kuuluneet enää redusointivaiheen jälkeen jäljelle jääneeseen materiaaliin.

Tutkija pyrki lukemaan rauhassa ja useita kertoja läpi varsinkin syvällisempiä vastauksia, jotka aluksi vaikuttivat usein tutkimuskysymyksiin liittymättömiltä. Edellisen kappaleen loppuun liittyen on todettava, että usein tällaisistakin vastauksista oli lopulta tulkittavissa osuustoiminnallisuuden kuvausta. Rajanveto sen suhteen, mikä vastauksissa koski ainoastaan itse yritystä ja mikä taas oli esitetty kuvaamaan yritystä yhtiömuodon edustajana yleisemmin, ei ollut missään nimessä yksinkertaista. Keskeistä mutta myös erityisen haastavaa oli erottaa vastaajan tarkoittama näkökulma. Tästä johtuen samoja teemoja esiintyi useampien tutkimuskysymysten alla vielä redusointivaiheen jälkeen. Esimerkiksi ihmisläheisyyden katsottiin olevan sisällä osuustoiminnallisen yrityksen arvoissa sisäisesti, toiminnan näyttäytyvän sellaisena ulospäin asiakkaille tai tuon kuvauksen koskevan

ylipäänsä osuuskunnan liiketoimintaa. Samakin vastaaja saattoi kuvata asiaa näin useammasta tulokulmasta. Erityisen haastavaa oli pelkistämismuutoksessa tulkita myös sitä, oliko vastaaja tarkoittanut tekstinsä kehitysehdotuksiksi muuttamaan nykyisin vallitsevaa yrityskulttuuria vai oliko tarkoituksena kuvailla yrityksen tietynlaista toimintaa osuustoiminnallisuuden ilmenemismuotona tai vaihtoehtoisesti sellaiseksi katsomansa puutteena.

Tutkimukseen valitun menettelyn voi myös nähdä mukaelmana Eskolan ja Suorannan (1998, 154–155) kuvaamasta teemakortistosta, joka pilkkoo aineiston suurempiin kokonaisuuksiin jatkoa varten. Teemakortisto toimii analyysirunkona, jota vasten tutkija käsittelee, analysoi ja tulkitsee aineistoaan: kuhunkin teemaan liittyvä teksti on kopioitu edellä mainittuihin, teemojen mukaisiin erillisiin tekstitiedostoihin. Näin on tässä tutkimuksessa toimittu auki kirjoitettujen tutkimuskysymysten toimiessa aineiston analyysirunkona ja vastausten temaattisina jakajina.

Tekstit liitettiin omiin tiedostoihinsa pääasiassa tiivistettyinä ilmaisuina. Jos vastaukset olivat luonnoltaan vaikeammin tiivistettävissä tai niissä oli jokin olennaisen poikkeava ilmaisu, vastaus otettiin mukaan luokitteluvaiheeseen useamman sanan mittaisena. Osa kysymyksistä jotkut vastaajat olivat vastanneet toisiensa kanssa yhtenevästi mutta eri sanoin, jolloin tutkija on saattanut tiivistää vastaajan julkituomaa sanomaa kohti yleisemää merkitystä muodostamalla sanaparin tai kirjoittamalla mielestään vastaajan tarkoittaman asian uuteen muotoon. Vastauksen kohdalla käytettiin tällöin sulkeissa myös erilaisia lisähuomioita sävyerojen säilyttämiseksi seuraavaan vaiheeseen. Tähän liittyy Milesin ja Hubermanin (1994, 11) ohje siitä, ettei pelkistämisen yhteydessä tule kadottaa yhteyttä vastaajan kontekstiin. Tämän vuoksi redusoinnin yhteydessä yksilöitiin juoksevilla numeroinnilla merkiten myös vastaajat niin, että myöhemmässä analysoinnissa saattoi jotta pelkistettyä aineistoa takaisin tiettyyn vastaajaan.

Lomakkeen kysymyksiin on lisäksi saatettu vastata vain yhdellä sanalla, jolloin nämä on otettu mukaan sellaisinaan. Tästä esimerkiksi käy paikallisuuden mainitseminen useissa vastauksissa osuustoiminnan liiketoiminnallisena etuna, jota ei usein ollut perusteltu enempää. Tällaiset niukkasanaiset vastaukset otettiin mukaan seuraavaan vaiheeseen etenkin siksi, että niiden mahdollisesti toistuessa koko aineistossa riittävän usein, jätettiin

mahdollisuus esittää tällaisia teemoja vastaajajoukossa yleisemminkin mainittuna. Tutkimuksen analyysimetodi ja laadullinen tutkimusperinne huomioiden redusointivaiheen päähuomio oli kuitenkin perustellummissa ja moniulotteisemmissa vastauksissa.

Yleisesti voi sanoa, että redusointi toteutettiin jokseenkin varovaisesti. Pelkistämisvaiheen jälkeen aineisto oli tiivistettynä noin 20 sivun laajuinen. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109) toteavat pelkistämisen voivan tarkoittaa informaation pilkkomista osiin tai sen tiivistämistä. Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyn ensimmäisessä työvaiheessa tekstiä pikemmin tiivistettiin ja vain kaikista ilmeisimmin tutkimuskysymyksiin vastaamattomat osat aineistosta jätettiin pois. Näin toimittiin, jotta tekstistä ei jäisi pois mitään olennaista sen edelleen jalostamiseksi tulevissa analyysivaiheissa. Tutkija piti kuitenkin pelkistämistä tehdessään mielessään aiemmin tehdyn päätöksen, ettei aineiston analyysi keskity esimerkiksi siihen, mitä yritys – olkoonkin että osuuskuntana – tekee vastaajan mielestä väärin tai mitä hänen mielestään pitäisi muuttaa, ellei osuustoiminnallisuuskäsityksiä ollut mitenkään liitettävissä kritiikkiin.

Merkillepantavaa on myös se, että samaan kysymykseen annetussa vastauksessa – esimerkiksi mielipiteestä osuustoiminnalliseen tapaan järjestää liiketoiminta – voi esiintyä useampaan kirjoitettuun tutkimuskysymykseen liittyviä ilmauksia. Tämä on sinänsä sopusoinnissa sen kanssa, ettei tutkijalla ollut aineiston analyysissa käytettyjä tutkimuskysymyksiä valmiina vielä aineistonkeruuvaiheessa. Mitään varsinaista haittaahan vastauksien toisiinsa limittyminen ei aiheuttanut, vaan tutkija on luokitellut vastaukset pelkistämisvaiheessa oikeiden kokonaisuuksien alle. Näin on voitu saada aikaan myös yllättäviä huomioita niin, että sisällönanalyysille ominaisesti ”aineisto puhuu puolestaan” (esim. Tuomi & Sarajärvi, 2009) sen sijaan, että tutkija olisi enemmän tai vähemmän tarkkaan ennalta määrännyt, minkä tutkimuskysymyksen alle mikäkin aineistonkeruukysymys kuuluu. Tuo riski olisi voinut olla etenkin haastattelemisessa, jossa tutkija usein ohjailee koetilannetta ja dialogin kulkua kyselylomaketutkimusta enemmän. Väljempi tutkimusasetelma, joka oli lähtökohtaisesti seurausta jo toimeksiantajalta tulleesta tutkimuksen aiheesta, saattoi näin ollen rikastaa ilmiöstä kerättävää aineistoa.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi alkaa usein jo sen aineistonkeruuvaiheessa, jolloin tutkija esimerkiksi etsii vastauksista yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on näin luoda tutkijalle mahdollisuuksia johtopäätöksiin ja teoreettiseen pohdintaan koko prosessin aikana. (Grönfors, 1982.)

Jotkut vastaajat ovat lähestyneet lomakkeen kysymyksiä joko yrityksen tai oman toiminnallisen yksikkönsä operatiivisen toiminnan näkökulmasta, kun toiset taas enemmän strategisesti yrityksen tai vaihtoehtoisesti osuustoiminnallisen yhtiömuodon kannalta. Näkökulma saattoi myös vaihdella samallakin vastaajalla kyselyn edetessä: yhteen kysymykseen vastattiin oman yrityksen ja sen toiminnan näkökulmasta ja jossakin kuvailtiin osuustoimintaa ylipäänsä. Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa oli jonkin verran tästä tulokulmasta kiinni, minkä tutkimuskysymyksen alle vastaus katsottiin kuuluvaksi. Keskeistä oli täten havaita vastaajan tarkoittama tarkastelutaso. Pelkistetyn aineiston läpikäynti oli tuon muuttujan suhteen erityisen huolellista analysointia ja aikaa vaatinut työvaihe, joka näin toteutettuna helpotti työskentelyä aineiston ryhmittelyssä.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston redusoinnista.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus (osuustoiminnallisuus=)
Erittäin hyvät (lähtökohdat harjoittaa liiketoimintaa). Kunhan se muistettaisiin muulloinkin kuin juhlapuheissa. Se, että teemme hyvää tulosta ja jaamme sitä osuuskunnan jäsenille, unohtuu niissä tavoitteissa ja vaatimuksissa, mitkä meille asetetaan.	Hyvä liiketoimintamalli
Loistavat lähtökohdat (harjoittaa liiketoimintaa). Kun oma taustani on Nordeassa (silloisessa Merita Pankissa) ja If Vahinkovakuutuksessa, niin tiedän miltä tuntuu puhua asiakkaille bullshittiä esim. hinnan korotusten perusteista, kun oikeasti tiesin mistä korotukset johduvat. Tiedän mitä se on kun osakkeenomistajien odotukset määrittävät yrityksen toimintaa. Siksi minun oli OP Ryhmään tultuani helppo oivaltaa mikä mieletön kilpailuetu omistaja-asiakkuus meille on. Osuustoiminnassa, kun voitto jaetaan takaisin omistaja-asiakkaille bonuksina, on helppo kertoa asiakkaille miksi se on meidän ainutlaatuinen erottumistekijämme.	Huonosti näkyvää
	Hyvä liiketoimintamalli
	Osakeyhtiöstä eroavaa
	Kilpailuetu

Taulukossa 3 on annettu esimerkki alkuperäisten ilmausten pelkistämisestä. Kaksi taulukkoon sisällytettyä vastausta kuvaavat hyvin sitä, kuinka kysymykseen osuustoiminnallisen yhtiömuodon lähtökohdista on vastattu eroavista tulokulmista johtuen jonkin verran eri tavalla ja eri perustein mutta samalla myös sitä, miten vastausten perimmäinen tarkoitus on kehua osuustoimintaa hyvänä tapana liiketoiminnan järjestämisessä. Näin osat niistä voidaan siis aineiston paremmaksi järjestämiseksi tiivistää samaan merkitykseen. Esimerkeistä käy myös ilmi, kuinka ensimmäisessä keskitytään pitkälti osuustoiminnallisten erityispiirteiden merkityksen käsittelyyn ja tilaan yrityksen sisällä, ja toisessa taas enemmän osuustoiminnallisuuteen yleensä ja kuinka tämä yleisen tason kautta näkyy myös vastaajan työssä ja työnantajassa suhteessa ulospäin.

4.6.2 Aineiston klusteroinnista ja abstrahoinnista

Kun aineistosta oli redusoidulla karsittu ylimääräinen, tutkimuskysymyksiin suoranaisesti vastaamaton materiaali pois, aloitettiin pelkistetyn aineiston ryhmitteleminen. Tässä vaiheessa redusoidun aineiston käsittelyssä mainitusta varovaisuudesta jouduttiin luopumaan, koska tarkoitus oli saada aikaan tiiviimpiä, pelkistettyjä ilmauksia. Redusoitu aineisto jätettiin omaan tekstitiedostoonsa mahdollista myöhempää käyttöä ja erilaisia analyysin etenemisvaihtoehtoja varten. Aineiston ryhmittelyvaiheessa karsittiin pois redusoidusta materiaalista sellaiset vastaukset, joita esiintyi aineistossa vain yksinäisenä ilman perusteluja eli linkkejä osuustoiminnallisuuteen.

Ryhmittelyn tarpeisiin muodostettiin oma tiedostonsa. Ryhmittely toteutettiin niin, että samankaltaisiksi tulkitut pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin. Näin samaa tarkoittavat asiat saivat niiden sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaavat nimet, joista muodostettiin edelleen alaluokkia. Ryhmittelyssä edettiin aluksi niin, että kunkin tutkimuskysymyksen alle redusoinnissa tuotuja pelkistettyjä ilmauksia käytiin läpi uudelleen. Pyrkimyksenä oli löytää niistä yhteisiä piirteitä niin, että pelkistetyt ilmaukset saataisiin jaettua yleisempien ilmausten alle. Johtoajatuksena oli tuottaa pienehkö määrä yleisiä alaluokkia, mutta kuitenkin niin, että ilmaukset todella sopivat luontevasti yläkäsitteen alle.

Kahdessa viimeisessä vaiheessa eteen tuli vielä jonkin verran pohdittavaksi kysymyksiä, tulisiko joitakin alaluokkatason tekijöitä katsoa toiseen yläluokkaan kuuluvaksi ja voisiko

myös yläluokkia vielä edelleen samankaltaisuuden takia yhdistää toisiinsa. Aineiston osiin pilkkomisen jälkeen sen tuominen yhtenäisemmäksi eli siis vielä muutoksessa.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston käsitteellistämisestä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Yhdessä menestyminen Pyrkimys yhteiseen hyvään Korostunut yhteistyöhenki	Yhteisöllisyys	Osuustoiminnallisuuteen liitettävät piirteet yrityk- sessä sisäisesti
Ihmisläheinen johtaminen Ihmisläheisyys Erityinen vastuu henkilöstöstä	Inhimillisyys	
Harkitut suunnanmuutokset Vakaus Arvot vahvasti esillä	Osuustoiminnan oh- jaamat arvot	

Taulukossa 4 on kuvattu abstrahointivaiheen etenemistä pelkistetyn aineistosta yläluokkien kautta pääloukkaajakoon. Yläluokkien muodostamisessa redusoitua aineistoa luettiin uudestaan läpi useita kertoja pohtien niiden mahdollisia samankaltaisuuksia. Päätöksiä oli tehtävä etenkin sen suhteen, miten tiukasti tulkiten asiat katsottiin toisistaan poikkeaviksi vai haluttiinko ymmärtää tematiikkaa laajempina kokonaisuuksina. Analyysin ohjenuorana oli tässä se, oliko pelkistys- ja ryhmittelyvaiheissa lisätty sulkeisiin erityis- huomioina joitain syitä siihen, miksi vastausta ei tulisi laskea karkealla jaolla mukaan yleisempään luokitukseen. Myös palaaminen alkuperäisten vastausten lukemiseen auttoi tarvittaessa tulkinnassa.

4.7 Aineiston koosta

Tutkimusta tehtäessä pohdittaneen useimmiten, kuinka mittava aineisto on kerättävä – jos se ei ole tutkijalle valmiiksi annettu – edustavuuden nimissä riittävän uskottavan analyysin ja tutkimustulosten laatimiseksi. Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat etenkin laadullisessa tutkimusperinteessä, ettei opinnäytetyötasolla tavoitella varsinaisesti uuden tieteen tekemistä yleisessä kontribuutiomielessä, vaan tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on osoittaa tutkijan kykenevän tuottamaan tieteellistä tekstiä ja analysoimaan aineistoaan tieteellisiksi tunnustetuin keinoin.

Käytännössä aineiston kokoon on kuitenkin kiinnitettävä ainakin jonkin verran huomiota edellä esitetystä aineistokoon merkitystä väheksyvistä logiikasta huolimatta. Äärimmillään vietynä yksi vastaaja ei vielä voisi täyttää tutkimusaineiston kriteerejä, eikä toisaalta voida myöskään olettaa, että tutkija saisi koko potentiaalisen vastaajajoukon eli kohdeyrityksen noin kaksitoistatuhatta työntekijää mukaan tutkimukseensa. Aineiston koon lieenee siis välttämättä oltava jotain näiden ääripäiden väliltä. Eskola ja Suoranta (1996, 39) korostavat aineiston koon sijaan merkityksellisenä tulkintojen syvyyttä ja kestävyyttä. Huomionarvoista silti on, ettei vastauksia kertynyt koko vastaajapotentiaaliin nähden enempää. Tähän on voinut olla syynä esimerkiksi kiireisyys töissä tai tavoittamattomuus eli se, ettei tutkimus ole sattunut Intranetissä kohdalle. Ei voi sulkea pois myöskään mahdollisuutta siihen, ettei tutkittava aihe ole ollut henkilöstön parissa kovin hyvin tunnettu, jolloin vastaamisen kynnys on korkeampi.

Aineiston koon riittävyyttä arvioidaan usein myös saturaation käsitteellä eli sillä, miten kyllääntynyttä aineisto tietyn vastausmäärän jälkeen on (Eskola & Suoranta, 1998, 62). Ajatuksena tässä on, ettei kyllääntyneeksi luokiteltavassa aineistossa lisävastaus enää toisi mitään uutta jo saatuihin vastauksiin nähden. Samalla edellä mainitut (1998) kirjoittavat aineistoa olevan riittävästi vasta silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota mitään tutkimusongelman kannalta olennaista lisätietoa edellyttäen itse asiassa näin kyllääntyneeksi kuvailtavaa aineistoa riittävän vastausmäärän oikeaksi tasoksi. Ristiriitaisuutta lisäten Eskolan ja Suorannan (1998, 19) mukaan laadullinen aineisto on loputon.

Varmasti voitaneen ainakin sanoa se, että tutkimusaineiston sopivasta kappalemäärästä on vaikeaa määritellä yleispätevää, saati vedenpitävää ohjetta. Edellä kuvailtuun problematiikkaan liittyen kyllääntyneeseen aineistoon viittaaminen ei ole mielekkäimmillään laadullisessa tutkimusperinteessä, vaikka suuntaa-antavat kappalemääräiset suositukset antavat kysymystä käytännössä joka tapauksessa jonkin verran pohtivalle tutkijalle luotamusta herättävät suuntaviivat aineistonsa keräämiseen (Tuomi ja Sarajarvi, 2009).

Tutkijan on siis viime kädessä päätettävä itse, milloin aineistoa on tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta ja valitun aineistonkeräystavan mukaan kerätty riittävästi (Eskola & Suoranta, 1998, 64). Tähän tutkimukseen vastauksia saatiin lopulta 38 kappaletta, jonka määrän tutkija metodologisiin lähteisiin tutustuttuaan ja parhaan arviointikykyensä

mukaan katsoi sekä määrällisesti että aineistoon perehdyttyään myös laadullisesti riittäväksi. On esitetty, että 15 vastauksen jälkeen lisävastaukset eivät ainakaan olennaisesti tuo uutta jo aiemmissa vastauksissa esiintyneeseen tematiikkaan (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Silti tutkija katsoi, ettei lisävastauksista olisi ainakaan haittaa, koska esimerkiksi edellä esitetyn 15 saadun vastauksen kohdalla monet tulleista vastauksista olivat turhan niukkasanaisia ja puutteellisia valitun tutkimusmetodin avulla käsiteltäviksi. Myös ajatus laadullisen aineiston loputtomuudesta rohkaisi keräämään aineistoa vielä lisää (Eskola & Suoranta, 1998, 19).

Aineistonkeruussa ja lopullisen sopivan määrän päättämisessä huomiota kiinnitettiin määrää enemmän vastausten sisällölliseen tasoon eli siihen, että riittävän monessa vastauksessa olisi syvällistä ja analyttistä tekstiä hedelmällisen sisällönanalyysin toteuttamiseksi. Riittävää vastausmäärää arvioitaessa pohdittiin hieman myös sitä, että vastauksia on tullut riittävästi kaikilta eri hierarkkisilta vastaajaryhmiltä, jotta analyysissa kyettäisiin säilyttämään mahdollisuus mielekkääseen vertailuun eri organisaatiotasojen kesken. Saatut vastausmäärä oli todettu aiemmin hyväksi myös seminaaritapaamisessa.

4.8 Triangulaatio

Triangulaatiolla tarkoitetaan yksinkertaistettuna erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien yhdistämistä samassa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998, 69). Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa on toteutettu nimenomaan tiedon kohteeseen liittyvää triangulaatiota. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistonkeruujoukkona on ollut koko kohdeyrityksen henkilökunta, eikä esimerkiksi vain tietty ammattiryhmä yhdeltä hierarkkiselta tasolta tai maantieteelliseltä alueelta.

Valitun menettelyn voidaan katsoa lisäävän tämän tutkimuksen validiteettia vastausten tullessa tutkittavan ilmiön eri perspektiiveistä näkeviltä ihmisiltä, koska vastaajajoukko on taustamuuttujiltaan vain yhtä ammattiryhmää tai organisatorista tasoa huomattavasti heterogeenisempi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009.) Tiedon kohteeseen ja yleiseen tutkimustulosten luotettavuuteen liittyen on kuitenkin todettava, että päätös toteuttaa kysely kaikkien hierarkkisten tasojen laajuisena aiheutti myös merkittävää eroavaisuutta vastausten

kattavuudessa. Aineiston keruussa jäätin kärjistäen hieman määrällisen ja laadullisen tutkimuksen vaateiden välimaastoon. Suppeallakin aineistolla olisi voinut suuremmalla kapalemääräisellä laajuudella tehdä määrällistä tutkimusta, joskin tämä olisi luonnollisesti vaatinut erilaista kysymyksenasettelua. Laadullisesta tulokulmasta tutkimuksen aineiston analyysi olisi luultavasti ollut nyt toteutettua hedelmällisempää, mikäli kaikilla vastaajilla olisi ollut toistaan enemmän vastannut lähtötaso analysoida osuustoiminnallisuuskäsityksiään. Silti myös löydös siitä, että osuustoiminnallisuuteen perehtyneisyydessä on suuria eroja, oli toki osaltaan arvokas.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tulosten raportointi esitetään kolmen tutkimuskysymyksen myötä syntyneeseen jakoon perustuen. Ensin kuvataan vastaajien osuustoiminnallisuuskäsityksiä yrityksen sisäisessä toiminnassa ja seuraavaksi suhteessa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Kolmanneksi analysoidaan sitä, millaiseksi ja miten vastaaja kokee osuustoiminnallisuuden liiketoimintamallina ylipäänsä liittämättä sitä suoraan tutkimuksen kohdeyritykseen tai siihen liittyviin sidosryhmiin. On syytä mainita, että ensimmäiseen käsitteeseen sisäisestä analyysistä ei liitetä esimerkiksi asiakkaita, vaikka he usein osuuskunnan jäsenyyden myötä ovatkin yrityksen omistajia ja siten keskeisesti yrityksessä ”sisällä” sinänsä. Sisäisellä tarkoitetaan tässä siis valitun aineiston kolmiportaisen jaon tutkimiseksi käytännön syistä organisaatiota työntekijän näkökulmasta, sillä tutkimusaineistokin on kerätty heiltä. Samaa periaatetta noudattaen myöskään toisessa – osuustoiminnallisuuden ulospäin ilmenevässä tarkastelussa – ei työntekijöitä lasketa mukaan sidosryhmistä puhuttaessa, vaikka he niihin käsitteellisesti kuuluvat.

Tuloksissa esiintyy paljon samankaltaisuuksia ja yhteisiä teemoja tutkimuskysymysten välillä. Tällaisten kohdalla on käytetty harkintaa ja pyritty mahdollisimman hyvin hahmottamaan, mistä näkökulmasta vastaaja on asiaa halunnut kuvata. Monet vastaukset voivat olla myös monimerkityksellisiä niin, että vastaaja on kuvannut useampaa tarkastelutasoa esimerkiksi oman position, esimiestoiminnan tai asiakkaan näkökulmasta. Tällöin näitä on aineiston analysoinnin eri vaiheissa jaettu tarpeen mukaan kuuluviksi useammasta näkökulmasta annetuiksi. Limittyneisyys on johtunut siitä, että kyselylomakkeen kysymykset on koettu vastaajien keskuudessa eri tavalla joko yrityksen ja myös oman tehtävän tulokulmasta, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien kannalta tai kolmantena pohdintana osuustoiminnallisuuden liiketaloudellisesta tai yhteiskunnallisesta merkityksestä tai niiden olemuksesta yleensä. Keskeistä oli siis tulkita, oliko toimeksiantajayritys vastauksissa subjektina tekemässä ja määrittämässä osuustoiminnallisuutta, objektina toteuttamassa osuustoiminnalliseksi koettua ja enemmän ennalta määrättyä ja tavallaan annetuksi ymmärrettyä osuustoimintaa vai tulkittiinko yleensä käsityksiä osuustoiminnallisuudesta.

Oli myös varsin yleistä – ja tutkimuksen moniäänisyyden kannalta luonnollisesti myös toivottavaa – että vastaaja on käsitellyt vastauksissaan vaihtelevasti näitä kaikkia ulottuvuuksia. Yleisellä tasolla tutkija katsoo tutkimuskysymysten limittyneisyyden rikastaneen tutkittavasta ilmiöstä saatua kuvaa, koska osuustoiminnallisuuskokemuksia on pohdittu useammasta näkökulmasta. Näin silti, että vastaajan tarkoittaman tulokulman päätely olikin joissain tapauksissa intuitiiviseksi kuvailtavaa.

Tulososioissa käytetyt sitaattit on pyritty valitsemaan edustavuutta ajatellen niin, että ne heijastaisivat myös muiden vastaajien tarkoittamia tai vähintään sivuamia asioita ja näkemyksiä. Sitaattien on tarkoitus toimia myös edustavina esimerkkeinä kulloisestakin teemasta tai kokonaisuudesta. Lainausten yhteydessä on esitetty, mihin kysymykseen vastaaja on näkemyksensä esittänyt silloin, kun alun perin on vastattu juuri kysyttyyn asiaan. Kaikissa sitaateissa ei näin ollen tarkennusta ole, koska vastaaja on saattanut esittää asiansa myös kysytystä poikkeavaan aiheeseen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 158) mukaan tulososiota voi kuljettaa eteenpäin valikoiduin, autenttisiksi katsottuihin sitaatteihin nojaten. Tähän päädyttiin tutkimuksen aineistolähtöisyyden vuoksi. Teoriaan linkittyvä synteesi tutkimustuloksista esitetään seuraavassa, johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa.

5.1 Osuustoiminnallisuus OP ryhmän sisäisessä toiminnassa

Tässä luvussa käsitellään vastaajien suoraan kohdeyritykseen eli työnantajaansa ja sen toimintaan liittyviä käsityksiä yrityksen osuustoiminnallisesta luonteesta. Vastaukset koskivat esimerkiksi yrityksen osuustoimintaan liittyviksi käsitettyjä arvoja, osuustoiminnallista johtamisfilosofiaa tai sitä, miten osuustoiminnallisuuden yleensä koetaan kohdeyrityksen kontekstissa vaikuttavan eli mitä yritysmuoto lähtökohtaisesti tuo mukanaan liiketoiminnan harjoittamiseen osuuskunnassa.

5.1.1 Yhteisöllisyys ja ihmisläheisyys

Jäljempänä oleviin lainauksiin kiteytyy otsikkoon liittyen yhteisöllisyys- ja ihmisläheisyyskäsitteiden korostuminen osuustoiminnallisen yrityksen toiminnassa. Yhteisöllisyys linkittyy tiiviisti yhteen otsikon toisen teeman kanssa, joten näitä oli limittyneisyyden vuoksi mielekäästä käsitellä rinnakkain. On hyvä huomata, että ihmisläheisyys on myös

yksi yrityksen kolmesta julkilausutusta arvosta (kaksi muuta ovat yhdessä menestyminen ja vastuullisuus). Silti vastauksista ei syntynyt sellaista yleistä vaikutelmaa, että tätä käsitettä olisi käytetty jotenkin valmiiksi opittuna saati yrityksessä jollain tapaa propagandistisesti opetettuna, vaan yhteisöllisyyden tai yhdessä menestymisen mainitseminen lienevät olleet pikemmin sanoina tuttuja kuvaamaan vastaajan aidosti tarkoittamia tunteuksia.

Osuustoiminnallisuus tukee pehmeitä arvoja, mikä on erityisesti nyt 2010-luvun maailmassa taas tärkeää. Yhteisöllisyys- ja yksilöllisyystrendit menevät sykleissä, ja nyt taas yhteisöllisyys on tärkeää. (uusimaalainen asiantuntija)

Ensimmäinen kommentti nostettiin esiin kuvaamaan tämän tutkielman aiheeseen liittyvää aikasidonnaisuutta. Osuustoiminnan koettiin useissa vastauksissa linkittyvän nimenomaan 2010-lukuun liitettyyn yhteisöllisyyteen. Näiden kahden yhdistelmää luonnehdittiin monesti tuottavan kilpailuetua osakeyhtiömuotoisiin liikepankkeihin verrattuna. Osuustoiminnallinen arvopohja siis koettiin vetovoimaiseksi ja puhuttelevaksi jo sinänsä, ja sen edullisuutta liiketoiminnassa lisää nykyaikaan liittyvä, yhteisöllisyyttä ja jakamistaloutta korkealle arvostava sukupolvi.

Yhteisöllisyys [vastauksena kysymykseen tärkeimmästä osuustoiminnan arvosta]. En yksinkertaisesti usko siihen, että ”jokainen on oman onnensa seppä”. Ihminen on sosiaalinen eläin ja jollemme toimi yhdessä, meille käy huonosti. (uusimaalainen asiantuntija)

Lainauksessa kuvataan osuustoiminnallisuutta kohdeyrityksen parissa ikään kuin muun ihmiskunnan ja -yhteisön sekä sen piiriin kuuluvien ihmisten toiminnan luontaisena jatkeena. Yritystoiminta ei siis ole tässä tarkastelussa ihmisten muusta sosiaalisesta toiminnasta ja kanssakäymisestä mitenkään erillistä. Vastaaja haluaa alleviivata yhdessä toimimisen merkitystä kriittisenä tekijänä jopa koko sivilisaation selviytymisen kannalta, johon hänen mielestään osuuskunnallisella yritystoiminnalla voidaan hyvin vastata.

Finanssialalla Suomessa on koettu haastavia aikoja minun aikuisiällä, esim 90-luvun kriisi. OP Ryhmä selvisi mielestäni siitä melko hyvin, kun vertaan muihin pankkeihin.

Ehkä se ihmisten kohtaaminen ja ihmisistä välittäminen oli yksi tekijä, minkä toivoisi säilyvän myös jatkossa. (eteläsavolainen johtaja kysymykseen osuustoiminnallisen yhtiömuodon mahdollisista eduista)

Edellisessä sitaatissa vastaaja on halunnut tuoda esiin sitä, miten Suomen taloushistoriassa merkittävästä lamajaksosta 1990-luvulla selvittiin kohdeyrityksessä verrattain hyvin ja vähin taloudellisin tappioin mahdollisesti juuri osuustoiminnallisuuden ansiosta. Miellenkiintoista tässä vastauksessa on se, että moni voisi liittää erittäin hankalassa taloudellisessa tilanteessa ihmisläheisyyden pankkitoiminnassa esimerkiksi luottotappioihin johtavana, jos pankki ei toimi ainoastaan ja vain liiketaloudellisten intressien ajamana. Osuustoimintaa vierastavassa ajattelussa voitaisiin nähdä esimerkiksi niin, että pankki olisi antanut lainaa hatarin perustein paikkakunnalla tutuille, mutta lopulta maksukyvyttömäksi paljastuneille pankin jäsenille. Vastaajan päinvastaiseen suhtautumiseen osuustoiminnan tappiollisuuteen johtavasta pehmeystä voidaan liittää esimerkiksi näkemys siitä, että ihmisläheisenä pankkina yritys onkin tuntenut asiakkaansa hyvin ja osannut siten laskea luottoriskinsä eri yritysmuodoilla toimivia kilpailijoitansa paremmin.

Lisäksi – vaikka vastaaja ei tätä eritellysti esitäkään – hän voi olla tarkoittanut osuustoiminnallisen pankin selviytyneen lamasta myös yhtiömuodolle tyypillisen maltillisuuden ansiosta. Tähän ei esimerkiksi kuulu hyvin korkeaa tuottoa kovalla riskillä tavoitteleva lyhyen aikavälin sijoitustoiminta ja keinottelu, vaan osuustoiminnalliselle yritykselle tyypillisempi pitkä liiketoiminnan aikajänne. Osuustoiminnallisessa pankissa ei lähtökohtaisesti rahoiteta hyvin riskipitoisia hankkeita esimerkiksi yritysrahoituksen alueella. Samaa liittyy se, että osuustoiminnallinen yritys on lähtökohtaisesti olemassa jäseniään varten niin, että sen avulla järjestetään yhdessä toimien jokin tuote tai palvelu. Tästä lähtökohdasta perimmäinen tarkoitus ei ole siis yrityksen arvon kasvattaminen, vaan vakautteen perustuva omistaja-asiakkaiden hyvinvoinnin parantaminen yrityksen toiminnan kautta. Osuustoiminnallinen yritys ei perusluonteensa puolesta pyri esimerkiksi mahdollisimman suureen markkinaosuuteen, liikevaihtoon tai muuhun nopeaa taloudellista tuottoa hakevaan liiketoiminnalliseen tilaan vakavaraisuuden tai maksukyvyyn merkittävän vaarantamisen uhalla. Näin ei välttämättä aina toimittaisi yrityksessä, jonka omistamisen ja siten koko toiminnan ajurina on kiteytetysti maksimaalinen osinko ja omistuksen arvon nostamiseen pyrkiminen usein pääomasijoittajien intresseistä mahdollisimman nopeasti.

Voivathan pörssiyhtiötkin tehdä pitkäjänteistä asiakaskokemuksen edistämistyötä, mutta siellä paineet lyhytjänteiseen kvartaalijohtamiseen ovat suuremmat kuin osuuskunnassa. (uusimaalainen päällikkö)

- ei ole tarvetta tai paineita voiton maksimoinnin kautta tehdä ”harmaalla alueella” olevia ratkaisuja. (pohjanmaalainen johtaja)

Fundamentaalisesti tutkijan edellä esittämä vertaus on finanssialalla etenkin nykyisin hie-
man ontuva ja mustavalkoinen, koska pankkien toiminnasta ja niiden vakavaraisuudesta
määrää tarkasti Euroopan Keskuspankki kaikille yhtiömuodoille samoin säännöin. Silti
liikepankeissa työntekijöitä on perinteisesti kannustettu esimerkiksi bonusjärjestelyjen
avulla aiempaan lainaukseen liittyen usein lyhyenkin aikavälin – esimerkiksi kvartaalit-
taiseen – voitontavoitteluun, joka ei ole osuustoiminnalliselle finanssiryhmittymälle sa-
maan tapaan tyypillistä.

*Koen, että OP Ryhmä tuottaa palveluita ihmisten takia, eikä pelkästään yrityksen menes-
tyksen ja säilyvyyden kannalta. (pirkanmaalainen toimihenkilö)*

Lainaukseen viitaten ja yhteisöllisyyteen liittyen muutamissa vastauksissa käsiteltiin
myös oikeudenmukaisuuden ilmenemistä. Tällä haluttiin korostaa sitä, kuinka kohdeyri-
tyksessä osuustoiminnallisuuden nimissä asiakkaan varallisuus ei saa määrittää tämän
kohtelua ja yrityksen asennoitumista tähän. Oikeudenmukaisuudeksi käsitettiin kuitenkin
myös esimerkiksi se, että henkilöstön kannustepalkkioissa ja palkkaluokissa tulee näkyä
työn vaativuus ja tavoitteissa onnistuminen, jolloin yritys sitouttaa ja motivoi osaavia te-
kijöitä ja parantaa näin omaa kilpailukykyään ja menestystään.

Monissa vastauksissa mainittiin lisäksi se, kuinka liiketoiminnan perimmäisenä tarkoi-
tuksena on voiton jakaminen muualle, kuin osakkeenomistajille. Tällaista tuloksenjakoon
liittyvää yhteisöllisyyttä pidettiin myös arvona sinänsä ja samalla yrityksen toimintaa
käytännön tasolla ohjaavana. Monet vastaajat kokivat yhteisölliseksi tuloksenjaoksi
osuuskunnallisessa yrityksessä myös sen, että ylijäämä eli voitto jätetään vastaamaan yri-
tyksen kehitystarpeita. Tähän koettiin vaikuttavan pankkisäätelyn kiristyminen ja finans-
simarkkinan ennakoitu, kiristynyt turbulenssi. Tällöin koko yhteisöön suoraan liittyvät ta-
hot eli itse yritys ja sen asiakasomistajat menestyvät jatkossakin hyvin, kun yrityksellä on

taloudellisia valmiuksia kehittää toimintaansa modernimmaksi ja tulevaisuuden haasteita vastaavaksi. Näin toimimalla ajateltiin kyettävän luomaan riittävät toimintaedellytykset myös tulevaisuudessa toteutettavalle menestyksekkäälle liiketoiminnalle, joka loisi hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja sitä kautta myös välillisesti aluetalouteen jatkossakin.

Seuraavassa vastauksessa tuodaan esiin osuuskunnan suhteellisesti vaikeampi rahoitussellinen asema liiketoiminnan taloudellisia resursseja vaativiin kehitystarpeisiin heijastuen.

Omistajan taloudelliseen panostukseen ei voi luottaa vaikeuksien tullen eli vakavaraisuudesta on pidettävä huolta tulosta kerryttämällä, mikä taas asettaa tiukat vaatimukset kannattavuudelle ja tuloksenjaolle. - - tulevaan varautumisen takia tulostavoite oltava ja ylijäämän käytössä oltava varovainen. (eteläkarjalainen johtaja)

Samaan teemaan liittyen useat vastaajat kokivat mittavan tuloksenteon perustelemisen asiakkaille välillä haasteelliseksi. Tässä suhteessa esiintyi siis jonkin verran hajontaa sen suhteen, minkä suuruisen voiton katsottiin olevan tavoittelemisen arvoista yhteisöllisyyden toteutumisen ja sen kokemuksellisuuden näkökulmasta.

- - jos asiakkaille luvataan voiton jakaminen heidän hyväksi, niin kokevatko he saavansa tänä päivänä luvattua hyötyä Osuuspankin tehdessä loistavaa tulosta? (kainuulainen toimihenkilö)

Yhteisöllisen tuloksenteon – eli edeltävästä, yrityksen omaa taloudellista hyvinvointia ja elinvoimaisuutta korostaneesta käsityksestä poiketen konkreettisesti ulospäin jaetun ylijäämän – koettiin hyödyttävän myös aluetalouksia sekä suoremmin esimerkiksi korkeakoulutukselle kohdistettuina lahjoituksina että välillisemmin kotitalouksien taloudellisen aseman parantamisena erilaisin kampanjoin. Kohdeyrityksessä on Suomen 100-vuotiseen itsenäisyyteen liittyen ollut käynnissä paljon erilaisia kolmannen sektorin tukemis- ja henkilöstölle suunnattuja vapaaehtoistyöhankkeita, joilla on haluttu osoittaa yrityksen yhteisölliseen rooliin liittyvää panosta.

Suomi nousuun-kampanjat ja tuotto-osuus on tuonut palautetta asiakkailta että nämä on ollut hyviä juttuja joilla suomalaisia on vaikeana taloudellisena aikana tuettu. (uusimaa-lainen toimihenkilö)

5.1.2 Asiakasomisteisuus

Yksi yrityksen kolmesta julkilausutusta perusarvosta on yhdessä menestyminen, joka tarkoittaa asiakasomisteisuuden kanssa pitkälti samaa asiaa. Taustalla on tällöin ajatus siitä, että asiakkaiden omistamassa yrityksessä heidän etunsa ajaminen on samaan aikaan yrityksen etu. Kun asiakkaat ovat myös omistajia, asetelmasta puuttuu potentiaalinen riski eturistiriidoille toiminnan järjestämisessä. Päätöksentekotilanteissa ei tarvitse tällöin koskaan valita, suositaanko omistajia *vai* asiakkaita. Useissa vastauksissa toistui tämän lähtötilanteen arvossa pitäminen, ja osuustoiminnallisuuden koettiin tarkoittavan yrityksen sisällä ennen muuta omistaja-asiakkaiden asioiden ajamista ja sen kaltaista yrityskulttuuria, jossa pyritään asettautumaan asiakasnäkökulmaan. Liiketoiminnallisessa ja konkreettisemmassa mielessä osuustoiminnallisuuden ytimessä oltiin sisäisen tarkastelun tasolla kohdeyrityksessä siis etenkin asiakkaan edun ja aseman korostamisessa.

Käsitetasolla myös yhdessä menestyminen oli vastauksissa erittäin yleisesti esiintynyt ilmaisu. Asiakasomisteisuus kuitenkin kuvaa käsitteenä tätä kokonaisuutta yhdessä menestymistä kattavammin, koska asiaa on hahmotettu ennen kaikkea asiakkaan etujen kannalta ja tämän huomioimista asiakasroolin lisäksi myös yrityksen omistajana. Vastaajat esittivät paljon myös konkreettisia esimerkkejä asiakasomisteisuutta korostavista käytännöistä, joista yleisimmiksi nousivat asioinnin keskittämisestä palkitsevat, suoraan rahassa mitattavat ja yhteisöön sekä alueeseen liittyvät keskittämisedut.

Laajemmassa kontekstissa osuustoiminnallisuuden katsottiin useissa vastauksissa vaikuttavan asiakasomisteisuuden kautta myös siihen, että yrityksen voitollisuuden tulee hyödyttää suoraan asiakkaita toisin kuin osingonmaksuun viime kädessä pyrkivässä liikepankissa. Samaan teemaan liittyen esitettiin myös, että osuustoiminnallisesti toimivan kohdeyrityksen onnistumisen ratkaisee se, onko se kyennyt toimimaan asiakkaan kannalta mahdollisimman edullisesti. Monissa vastauksissa uskottiin tätä mitattavan parhaiten asiakkaan kokemalla tyytyväisyydellä eli asiakaskokemuksella. Myös tämän tutkimuksen

suunnasta vastannut kohdeyrityksen johtaja mainitsi tutkimuksen aiheenvalinnan taustaan liittyen asiakaskokemuksen määrittävän lopulta koko yrityksen menestyksen nykyaikana. Tämän lähtötilanteen uskottiin tulevaisuudessa korostuvan entisestään ja sopivan erityisen hyvin yhteen juuri osuustoiminnallisen yhtiömuodon kanssa.

Asiakasomisteisuuteen liitettiin myös esimerkiksi osuustoiminnalliselle pankille tyypillinen, liikepankkeja laajempi konttoriverkosto. Osuuspankissa koetaan tärkeäksi arvoksi olla saavutettavissa siellä, missä asiakkaat aidosti haluavat. Tämän katsottiin myös vahvistavan kokemusta ”omasta pankista” ja kohdeyrityksen maineesta suhteessa kilpailijoihin.

Omalaatuisuus liiketoiminnassa. Seuraamme kilpailijoiden muutoksia, mutta toteutamme muutokset omalla tavalla, joka voi poiketa merkittävästikin kilpailijoistamme (konttorien määrä, käteispalvelujen hoito). - - Asiakkaat ovat omistajiamme. (satakuntalainen päälikkö)

Tähän liittyy myös osuuspankkien itsenäiset päätöksentekuelimet, jotka viime kädessä toimivat määräävässä asemassa keskusjärjestöön nähden yhdessä keskusjärjestössä päätettyjen ohjeiden puitteissa. Vaikka kohdeyritys on osuustoiminnallisen ”joukossa on voimaa”-ajattelun ansiosta valtakunnallisesti maan vahvimpia brändejä ja suurimpia toimijoita alallaan, samaan aikaan osuustoiminnallisessa pankissa katsotaan paikallisuus erittäin tärkeäksi arvoksi. Asiakasomisteisuudeksi yrityksen sisäisellä tarkastelutasolla koettiin etenkin se, että ne voivat itsenäisinä pankkeina päättää toiminnastaan paikallisten jäsenten preferenssien mukaisesti. Asetelma valtakunnallisesti hyvän brändin tuomasta arvosta ja samanaikaisesta paikallisuuden kokemuksesta käsitettiin vastauksissa pääsääntöisesti vahvuutena, vaikka jotkut vastaajat mainitsivatkin haasteena tasalaatuisuuden toteuttamisen valtakunnallisesti.

Kohdeyrityksessä ei paikallisuuden arvostamisesta huolimatta haluta jäädä menneisyyteen digitalisaation sivustakatsojaksi liian raskaalla ja vanhanaikaisella organisaatiomallilla, vaan vahvana pyrkimyksenä on uusien teknologioiden hyödyntäminen ja asiointimuotojen kehittäminen, joissa yritys haluaa määrittää itsensä edelläkävijäksi. Siitä huolimatta, että paikallisuus lähtökohtaisesti korostuu osuustoiminnassa, etenkin nuoremmat

väestöryhmät haluavat hoitaa finanssialan palvelutarpeitaan usein ajasta ja paikasta riippumatta. Tähän kysyntään vastatakseen kohdeyritys on pyrkinyt panostamaan esimerkiksi verkkoasioinnin sujuvuuteen merkittävästi. Silti ikääntyvä Internetiin tottumaton polvi voi kokea osuustoiminnallisen pankin identiteetin kadonneen, jos omalta paikakunnalta esimerkiksi suljetaan kannattamaton konttori tai supistetaan palveluaikoja. Nuoremmat jäsenet taas voivat argumentoida, että nykyaikana jäsenyhteisöllisen yrityksen etu ei ole tarjota kilpailukyvyyn kustannuksella kalliita palveluita vähemmistön tarpeiden vuoksi. Yritys on parhaillaan näiden muutospaineiden myötä tilanteessa, jossa sen on pitkälti määriteltävä paikallisuuden käsite omaan liiketoimintamalliinsa mahdollisimman sopivaksi. Monissa vastauksissa prosessien automatisoinnin ja robotisaation hyödyntämisen uskottiin auttavan yritystä vastaamaan tulevaisuudessa paremmin ja kustannustehokkaammin asiakasomistajien muuttuviin palvelutarpeisiin. Asetelman konttoriverkoston laajuudesta ja digitalisaation sekä kilpailutilanteeseen suuren mutta jähmeäksi koetun kohdeyrityksen ja pienten start-up-organisaatioiden välillä esitettiin yrityksen toiminnasta myös jonkin verran kritiikkiä.

OPn tehottomuus, johon liittyy kankeat konttorikeskeiset prosessit voivat toimia OPlle kielteisenä asiana juuri saman nuoremman sukupolven kohdalla. - - Samaan aikaan kun OPn uudet kilpailijat start up-maailmassa perustuvat matalaan organisaatorakenteeseen, saa OPssa korkea hierarkkiakerros estää uudistuksia sekä lisää kuluja (jotka siirtyvät asiakkaiden maksettavaksi). Uusi digitaalinen finanssimaailma ei kestä OPn osaitimoivaa tehottomuutta, hitautta ja raskasta organisaatorakennetta. - - merkittävien hyöty service designistä on toistaiseksi ollut brandillinen: välitämme asiakkaista ja heidän ajatuksistaan. Koska järjestelmätasolla emme ole kyenneet purkamaan legacyamme, emme myöskään kykene aidon ketterästi kehittämään asiakastarpeisiin vastaavia palveluja. Ketteryys on kriittinen erottautumistekijä startupien hyväksi – valitettavasti. (uusi-maalainen päällikkö)

Edellisessä lainauksessa näkyy vastaajan tyytymättömyys siihen, miten hänen mielestään tulevaisuuden muutospaineisiin ei ole panostettu tarvittavalla tasolla. Niiden olemassaolo on siis tiedostettu, mutta vastaajan mukaan vanhakantainen ajattelumalli estää haasteiden ratkaisemisen muuttuvassa ja uudentlaisessa ympäristössä. Näiden haasteiden pohtiminen ja esille tuominen voi vaikuttaa kaukaiselta osuustoiminnallisuuskäsitysten analysoinnin

näkökulmasta, mutta tematiikalla on erittäin todennäköisesti keskeinen rooli tulevaisuudessa siinä, miten asiakasomisteisuuden ja asiakaskokemuksen kautta johdettu yritys uusiutuu asiakaslähtöisesti ja samalla kestävästi.

5.1.3 Osuustoiminnalliseksi koettujen arvojen näkyvyys

Osuustoiminnalliseksi koettujen arvojen näkyminen on käsitelty nimenomaan vastaajien kokemusten ja käsitysten kautta, ei osuustoiminnan tai kohdeyrityksen määrittelemien julkilausuttujen tai kirjoitettujen arvojen pohjalta. Arvokkaana koettiin siis selvittää näkemyksiä nimenomaan siitä, minkä vastaajat ovat kokeneet osuustoiminnalliseksi ja siitä, miten tämä ilmenee yrityksessä tässä ajassa.

Osuustoiminnallisen liiketoimintamallin nähtiin hyvin useissa vastauksissa vaikuttavan yrityksessä ihmisläheisenä ja johtamista pehmentävänä tekijänä. Arvojen kerrottiin olevan laajalti esillä kohdeyrityksen päivittäisessä tekemisessä, strategisissa päätöksissä ja myös julkikuvassa. Viimeisimmän ansiosta yrityksen koettiin olevan esillä pääsääntöisesti hyvässä valossa ja yleisen mielipiteen olevan siitä ennen kaikkea positiivinen. Positiivinen mielikuva yrityksestä koski ulkoisen mielikuvan lisäksi myös erittäin suurta enemmistöä vastaajien kokemusta työnantajakuvasta. Osuustoiminnallisen arvopohjan käsiteltiinkin määrittävän yrityksen mielikuvatasoisen luonnehdinnan ohella myös useiden vastaajien mukaan sen toimintaa todellisuudessa. Eräät vastaajat kuvaavat tähän liittyviä mietteitään seuraavasti:

Ota rahat ja juokse – on kiellettyä tai itse asiassa sitä ei edes tarvitse kieltää. Johtaminen on ihmisläheistä. Strategia tähtää oman yrityksen lisäksi toimintaympäristön hyvinvointiin. (eteläkarjalainen johtaja)

Arvot on mielenkiintoinen asia, sillä ne unohtuvat hyvinä aikoina. Sen sijaan huonoina aikoina arvot otetaan esiin. Johtaminen on meillä "pehmeämpää", kun vertaan liikepankkiin, jossa nuorena työntekijänä olin n. 3 vuotta. Toisaalta on todettava, että vaikka liikepankissa johtaminen oli ehkä kovempaa, mutta mielestäni hyvää johtamista. - - Kaksoisrooli viime vuosina on otettu selkeästi toimintaamme, mikä on hyvä asia. (eteläsavolainen johtaja)

Kaksoisroolilla tarkoitetaan kohdeyrityksessä ja osuustoiminnassa myös laajemmin sitä, että yrityksellä on toiminnassaan huomioitavana sekä liiketoiminnallinen että yhteisöllinen rooli. Kaksoisroolin käsitteessä korostuu osuustoiminnallisuuden ytimeen kuuluva vastuu toimialueen ja sen yhteisön jäsenten hyväksi toimimisesta.

Aiempaan liikepankkivertaukseen liittyen kohdeyrityksen katsottiin hyvin useissa vastauksissa poikkeavan kilpailijoistaan ennen kaikkea osuustoiminnallisen perustan myötä. Yhtiömuodon kerrottiin siis olevan keskeisin yrityksen muista erottava tekijä. Näistä vastauksista voi vetää sen johtopäätöksen, että myös useimmat yrityksen työntekijät – ainakin tähän tutkimukseen osallistuneet – käsittävät työnantajansa olevan perusluonteeltaan jollakin tapaa erityislaatuinen. Suurin osa näin vastanneista kertoi yrityksen ja sen toiminta- tai johtamiskulttuurin olevan kerrotun kaltainen, mutta myös oman toiminnan analysointia ja esimerkkejä aktiivisesta toiminnasta osuustoiminnalliseksi koettuun suuntaan löytyi jonkin verran. Osuustoiminnallisen työnantajan palveluksessa työskentely koettiin selkeästi etuoikeudeksi joko vastaajan aiempaan työhistoriaan tai tämän yleiseen näkemykseen yhtiömuodoltaan poikkeavista kilpailijoista peilaten.

Vastakkain aiemmasta, omasta aktiivisesta kokemuksellisuudesta osuustoimintaan nähdyn iso osa vastaajista myös analysoi yrityksen julkikuvaa, strategisia valintoja ja näiden kaltaista laajempaa tasoa osuustoiminnalliseksi ja yhteisölliseksi yritysmuodoksi löytämättä kuitenkaan välttämättä mitään suoraa linkkiä omaan työtehtävään tai edustamaansa organisaatioon. Tällaiset vastaajat siis näkivät osuustoiminnallisuuden olemassaolon josakin puolella yritystä, vaikka omaan yksikköön liittyen ilmiö olisikin tuntunut vieraalle. Suurimman osan tällaisten vastausten antajista työskenteli valtakunnallisissa tukitoimintojen omaisissa tehtävissä, joka selittää osaltaan eroa aktiivisesti omistaja-asiakkaiden kanssa ja paikallisyhteisöjen tasolla työskentelevien välillä. Eroavaisuutta selittää siis paikalliskosketuksen puuttumisen lisäksi myös konkreettisesti erilaiset työtehtävät.

Seuraavan lainauksen ajatukset edustanevat monia muitakin vastaajia siitä, miten yritys työnantajana ja yrityksenä koetaan osuustoiminnalliseksi, mutta tämän mukanaan tuomaa vaikutusta ei aina yhdistetä ainakaan päivittäiseen toimintaan.

Osuustoiminta ei ole päivittäin ajatuksissa ☺ Ehkä se tulee esille arvojen kautta ja OP on niin voimakas yritys, että ei aina ajattele sen olevan osuuskunta. Vaikka sen tietäinkin,

niin sitä yhtiömuotoa ei ajattele. Toisaalta moni asia juontuu sieltä yhtiömuodosta, nyt sen huomaa kun joutuu asiaa ajattelemaan. - - osuustoiminnallisuuden toteutumista ei vain aina yhdistä yhtiömuotoon.

(pohjanmaalainen johtaja)

Vieraammaksi osuustoiminnallisuuden kokeneet eivät esimerkiksi usein osanneet antaa konkreettisia esimerkkejä vastauksena lomakkeen kysymykseen siitä, millaisessa tilanteessa osuustoiminnallisuus on tarjonnut tukea tai milloin siitä on voinut olla ylpeä. Hyvin useissa tätä suuntaa edustaneista vastaajista oli jättänyt kokonaan tyhjäksi – tai kertonut ettei osaa vastata kysymykseen – ainakin toisen näistä erillisistä kysymyksistä.

Joissakin vastauksissa kävi ilmi myös vastaajan mielipide siitä, ettei yritys eroa toiminnaltaan juurikaan kilpailijoista. Osassa näistä ihmeteltiin esimerkiksi koko kysymyksenasettelua siitä, miksi osuustoiminnallisen yrityksen ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista pyrkiä mahdollisimman suureen liikevoittoon. Tällaisissa näkemyksissä ei siis pidetty sitä lähtökohtaa huonona, ettei yritys välttämättä toimi osuustoiminnallisesti tai vaihtoehtoisesti osuustoiminnallisuutta ei käsitetty ainakaan perinteisen, jäsenyhteisöllisen luonnehdinnan kautta.

*Kysymys (ylijäämän tavoittelu suhteessa osuustoiminnallisuuden toteutumiseen) on hie-
man hankalasti muotoiltu, joten en tiedä, vastaanko nyt oikeaan asiaan. Mutta mielestäni
on itsestäänselvää, että tavoitellaan kuitenkin voittoa ja ylijäämää.* (uusimaalainen asi-
antuntija)

Tottakai täytyy pyrkiä parhaaseen mahdolliseen tulokseen

(kainuulainen toimihenkilö)

*En näe siinä ristiriitaa (ylijäämän tavoittelu ja osuustoiminnallisuus). Tulosta tulee ta-
voitella ja sitä tulee myös tulla. On liiketoimintaa harjoittavan yrityksen perusasia ja
koskee myös osuuspankkeja.*

(eteläsavolainen johtaja)

Näistä luonnehdinnoista saa osuustoiminnallisteoreettisen tarkastelutason läpi helposti vaikutelman, että osuustoiminnallisuus käsitetään yrityksen muusta liiketoiminnasta jok-

seenkin irrallisena seikkana niin, ettei se juurikaan vaikuta toimintaan muutoin, kuin imagohyötymielessä. Tähän käsitykseen voi myös vahvasti liittyä se, ettei osuustoiminnallisuus ole ainakaan syvällisemmällä tasolla tuttua: sen ehkä käsitetään tarkoittavan asiakkaiden edun ajamista tai jotakin muuta ulottuvuutta, mutta kokonaisvaltaisempi ymmärrys ja linkittäminen yrityksen liiketoimintaan voi olla vähäistä. Voi myös olla hyvin niin, että osa tällä tavalla vastanneista on vuosikymmenten mittaisen työkokemuksen myötä todennut osuuskuntaan historiassa yhdistetyn tehottomuuden ja siihen liittyvän, nykytilaa heikomman menestyksen kilpailussa muita toimintamalleja edustavia yrityksiä vastaan vaikuttaneen suhtautumiseen tuloksellisuuspyrkimyksistä ja liiketaloudellisesta ajattelusta. Ajatuksen maksimaalisen voitollisuuden dominanssista kaikkea yrityksen toimintaa ja sen menestyskykyä mittaavana tekijänä voi siis nähdä yhtäältä niin, että vastaaja katsoo tämän kuuluvan ilmiselvästi myös osuustoiminnallisuuteen kuten kaikkeen muuhunkin liiketoimintaan tai toisaalta niin, ettei vastaaja tunne osuustoiminnallisen yhtiömuodon erityispiirteitä.

Osalla perinteisemmällä tavalla osuustoiminnallisen liiketoiminnan ymmärtävistä vastaa- jista sen perusluonteen heikkoa näkymistä taas pidettiin yrityksessä selkeänä puutteena.

*Tuntuu, että työntekijöistä ei välitetä lainkaan niin paljon mitä voitaisiin ja heitä ei aina-
kaan rahallisesti haluta kannustaa. Tämä asia on ristiriidassa osuustoiminnan arvojen
kanssa, jos paikallisen pankin toimitusjohtaja tienaa 15x mitä rivityöntekijä tienaa. - -
enemminkin johdetaan yritystä perinteisesti osuustoiminnallisten arvojen sijaan ja
myyntitavoitteet on jokaisella ja niitä seurataan kovasti.* (pirkanmaalainen toimihenkilö)

Osuustoiminnallisen yrityksen johtamiseen liittyen eräs vastaaja mainitsi osuustoimin-
nallisuuden edesauttavan yrityksen sisällä vallitsevaa kollegiaalisen tuen kulttuuria, ja
toinen koki osuustoiminnallisuuden mahdollistavan yrityksen kehittymisen ”yhteistyöor-
ganisaatioksi”. Erään johtajan mukaan osuustoiminnallisessa yrityksessä korostuu al-
haiseksi koettu hierarkia, ja hän kertoi saavansa sekä hyvää että huonoa palautetta alaisil-
taan suoraan.

Arvot eivät luonnollisesti ole organisaation muusta toiminnasta ja ymmärryksestä irralli-
nen osa-alue, joten niihin liittyviä teemoja voi nähdä jo kahdessa edellisessä alaluvussa.
Tämän alaluvun käsittelyssä on siis hieman abstraktimmat, edellisiin välttämättä liitty-

mättömät käsitykset siitä, miten osuustoiminnallisuuden on koettu näkyvän yrityksen sisällä arvotekijänä ilman välittömiä käytännön tasolle yltäviä ilmenemismuotoja. Huomionarvoista oli se, että yrityksen viralliset arvot olivat vahvasti edustettuina vastauksissa.

5.2 Osuustoiminnallisuus OP Ryhmän ulkoisessa toiminnassa

Tähän lukuun on koottu sellaisten vastausten käsittelyä, jotka koskevat tutkimuksen kohdeyrityksen roolia osuustoiminnallisena yrityksenä suhteessa muihin tahoihin. Keskiössä on siis tarkastelu siitä, miten vastaajat ovat kokeneet yrityksen toiminnan näkyvän ulospäin nimenomaan osuustoiminnallisena. Millaisena kohdeyritys osuustoiminnan edustajana tai osuustoiminnallisten piirteiden takia näyttäytyy muille ja miten muut ihmiset ja yhteisöt sitä näiden takia arvottavat. Asiaa käsitellään sekä päivittäisten asiakaskohtamisten että yleisemmän tason kautta.

Osuustoiminnallisen yrityksen asiakasomisteisuudesta huolimatta – jossa asiakkaat voitaisiin siis käsittää hyvin myös yrityksen sisäisiksi toimijoiksi – tässä luvussa asiakkaita pidetään ulkoisena ryhmänä. Yrityksen osuustoiminnallisiksi koetut tavat toimia ulospäin myös suhteessa sen omiin asiakkaisiin kuuluvat siis tämän luvun tarkasteluun.

5.2.1 Alueeseen, hallintomalliin ja sidosryhmiin liittyvä yhteisöllisyys

Alueeseen viitattaessa tarkastelutasoja on tässä alaluvussa kolme: paikallinen, alueellinen tai maakunnallinen ja viimeiseksi valtakunnallinen. Yhteisöllisyyttä osuustoiminnallisuuden ilmenemismuotona on siis käsitelty vastauksissa näiden tasojen mukaan esimerkiksi kohdeyrityksen toimiessa paikkakunnan ainoana kasvollisena pankkina, sen tukiessa toimialueellaan kulttuuria sekä urheilua ja lopuksi maanlaajuisella tasolla sen vauhdittaessa heikosti kasvavaa kansantaloutta esimerkiksi ilmaisten vauvoille myönnettävien terveysvakuutusten ja asuntolainojen lyhennysvapaiden kuukausien muodossa. Osuustoiminnan kuvailtiin hyödyttävän sekä ihmisiä viitaten kohdeyrityksen asiakasomistajiin ja heidän kauttaan välillisesti myös koko paikallista aluetta. Useissa vastauksissa tuotiin esiin osuustoiminnan korostuneen yhteisöllistä luonnetta päätöksenteon ja yrityksen hallinnon näkökulmasta. Omistajilla koettiin olevan laajat vaikuttamismahdollisuudet osallistua yrityksen demokraattiseen päätöksentekoon osuustoiminnan jäsenyhteisöllisen luonteen

takia, jossa vallalla on jäsen ja ääni-periaate. Monissa vastauksissa katsottiin myös liiketoiminnalliseksi eduksi se, että yrityksen asiakkailla on konkreettisia vaikutusmahdollisuuksia sen toimintaan. Näihin mielipiteisiin sisältyi ajatuksia siitä, että osuustoiminnallinen yritys kiehtoisi ihmisiä jo lähtökohtaisesti siksi, että asiakasomistajana on mahdollista asettua ehdolle yrityksen päätöksentekoeleimiin ja päästä toteuttamaan itseään yrityksen toiminnassa.

Jäsenyhteisöllisen luonteen mukanaan tuoma hallintomalli koettiin joissakin vastauksissa myös jokseenkin raskaaksi. Yrityksellä katsottiin näissä luonnehdinnoissa olevan päällekkäinen ja raskas hallintomalli: palkattu johto tietää asioista päivittäisen ja läheisen operationaalisen kokemuksen myötä parhaiten, kun taas hallintoneuvostoihin valittujen henkilöiden asiantuntemusta kyseenalaistettiin ja heidän uskottiin ajavan omia, joskus poliittisiakin etujaan yrityksen edun ajattelemisen sijasta. Tämän kokonaisuuden koettiin esimerkiksi heikentävän yrityksen mahdollisuuksia reagoida muutoksiin tarvittaessa nopeasti.

Haasteita on siinä, että hallinto (edustajisto, hallintoneuvosto) monessa pankissa on vanhakantaisempi ja haluttomampi muutokseen kuin pankin ylin ja toimiva johto. Siellä myös jäsenet on usein puolue- ja aluepoliittisesti valittuja paikallispoliitikkoja, joiden tärkein agenda ei ole aina koko pankin etu. (pirkanmaalainen johtaja osuustoiminnallisuuden aiheuttamista haasteista)

Samaan osuustoiminnalliseen hallintomalliin liittyvään haasteellisuuteen liitettiin myös jonkin verran mielipiteitä hitaudesta reagoida muutoksiin, joka koettiin huonona asiana erityisesti nykyajassa. Tähän syyksi nähtiin etenkin organisaatorakenne, kun paikalliset pankit toimeenpanevat ryhmätasolla tehtyjä päätöksiä.

Ulkoisten sidosryhmien roolia pidettiin yrityksessä sen toiminnan onnistumisen kannalta yleisesti erittäin tärkeänä. Usein tärkeyttä luonnehdittiin myös välttämättömäksi.

Erittäin tärkeä, ilman sitä ei homma kyllä tänään muuten onnistuisi. (lappilainen johtaja sidosryhmien merkityksestä)

Sidosryhmiksi vastauksissa tunnistettiin erityisesti paikallisyhteisöt asukkaineen sekä erilaiset kulttuuri-, urheilu- ja kolmannen sektorin järjestöt.

Esimerkiksi urheiluseurojen toiminnan tukemisessa ollaan vahvasti esillä ja hyvinvointia pyritään jakamaan alueen ihmisten hyväksi mikä on valtava kilpailuetu. (kainuulainen toimihenkilö)

Sidosryhmiä tarkasteltaessa ei ollut yleistä analysoida yhdessä toimimista luonnehtien sitä esimerkiksi sidosryhmien väliseksi vuoropuheluksi. Sidosryhmät ymmärrettiin useimmissa vastauksissa vain ikään kuin kohdeyrityksen yksisuuntaista, taloudellista tukea hyväntekeväisyysmielessä nauttiviksi tahoiksi. Tämä oli jokseenkin silmiinpistävä huomio, vaikka onkin pidettävä mielessä, ettei tämän tutkimuksen tavoitteisiin kuulunut sidosryhmien analysointi mitenkään keskeisenä tekijänä. Voi myös hyvin olla, että vastaajat ovat tiedostaneet tämän seikan tyytyen pitäytymään sidosryhmien kohdalla puhumaan sidosryhmäyhteistyöstä vain siinä mielessä, miten kohdeyrityksestä reagoidaan ulospäin. Silmiinpistävää oli myös se, että hyvin useissa vastauksissa sidosryhmien merkitystä ei syystä tai toisesta ollut käsitelty ollenkaan, vaan kysymykseen oli jätetty kokonaan vastaamatta.

5.2.2 Asiakkaiden eduksi toimiminen

Hyvä erottautumistekijä on juuri se, että taloudellinen menestys jaetaan asiakkaille, ei omistajille osinkoina. (uusimaalainen asiantuntija kysymykseen eroavaisuuksista kilpailijoihin)

Näkyä yhteisomisteisena pankkina, jossa asiakas on keskiössä asiakasomistajuuden kautta. Mielestäni osuustoiminnallisuus tuo varteenotettavia etuja OP-ryhmän asiakkaille. (uusimaalainen asiantuntija kysymykseen osuustoiminnallisuuden näkymisestä suhteessa asiakkaisiin)

Edellä olevat vastaukset toimivat esimerkkeinä siitä, miten useimmat vastaajat hahmottivat osuustoiminnallisen yrityksen luonteen suhteessa asiakkaisiin, jotka ovat yleensä myös yrityksen omistajia. Laajalti koettiin niin, että yrityksen kaiken toiminnan suunnittelun ja sen toteuttamisen lähtökohtana on asiakkaan edun ajattelu ja sen eteen toimiminen. Kohdeyrityksen omistajia asioinnin määrän suhteessa palkitsevaa bonusjärjestelmää pidettiin kilpailukykyisenä ja asiakasomistajasuhdetta merkittävästi lujittavana tekijänä.

Maaailman parhaat keskittämisedut. (pohjoissavolainen johtaja vastauksena kysymykseen osuustoiminnallisuuden mahdollisista eduista kohdeyrityksessä)

Esitettiin myös jonkin verran pohdintaa oikeudenmukaisuuden käsityksestä tämän järjestelmän suhteen. Joidenkin vastaajien mielestä asioinnin volyyymiin perustuva rahallinen palkitseminen oli nimenomaan oikeudenmukaista. Toisaalta taas osan mielestä vähäisemmän euromääräisen asioinnin omistajan kokemia hyötyjä osuustoiminnalliseen yritykseen kuulumisesta voidaan pitää vähäisinä.

Osa asiakkaista hyötyy merkittävästi ja saavat esimerkiksi erittäin paljon OP-bonuksia ja ilmaiset vakuutukset tätä kautta. Osa asiakkaista sen sijaan maksaa normaalisti pankkipalveluista ja heillä omistaja-asiakkuus ei juurikaan näy. (pirkanmaalainen toimihenkilö)

Mielestäni raha ei saa ratkaista kohtelua tai ihmisen arvoa. Mutta oikeudenmukaisuutta on myös se, että enemmän liiketoimintaa ja osuuskunnalle voittoa tuova asiakas saa siitä myös itse etua. (pohjanmaalainen johtaja)

Monissa vastauksissa käsiteltiin osuustoiminnan ihmisläheisemmäksi ja pehmeämmäksi koettua lähestymistapaa myös asiakkaan edun näkökulmasta.

Asiakkuutta katsotaan pidemmällä tähtäimellä (ei vain lyhyen ajan myyntiä) asiakastyytyväisyyden ja sitoutumisen kautta. Asiakasomistajan etuja ja paikallisuutta korostetaan. (uusimaalainen toimihenkilö osuustoiminnallisuuden näkymisestä asiakkaisiin)

Asiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen liittyen esitettiin myös, että osuustoiminnallisessa yrityksessä ymmärretään paremmin se, ettei yrityksen itseisarvoinen tehtävä ole liiketoiminnassa keskeiseksi päämääräksi usein ymmärretty mahdollisimman suuri myynti. Sen sijaan määrääväksi mittariksi toiminnan pitkäjänteisessä onnistumisessa – etenkin osuuskunnassa asiakkaiden omistajaroolin takia – koettiin asiakkaan tyytyväisyys juuri hänelle sopiviin ratkaisuihin tarve, eikä myynti edellä.

Etua on siitä, että on mahdollista saada asiakkaille tunne omasta rahalaitoksesta. (pohjanmaalainen johtaja osuustoiminnan eduista)

Toteamukseen sisältyy aineistossa laajemminkin esiintynyt käsitys siitä, miten osuustoiminnallisessa yrityksessä pyritään luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta suhteessa asiakkaisiin. Tämä johtui ennen muuta jäsenyhteisöllisestä luonteesta ja demokraattisesta hallintomallista, jonka uskottiin vahvistavan joidenkin mainitsemasta kankeudesta huolimatta asiakkaiden eduksi toimimisen kokemusta. Ilmiön – kokemus omasta rahalaitoksesta – koettiin vahvistavan myös luottamusta omaan pankkiin. Samaan luottamuksen rakentamiseen liittyi myös usean vastaajan mainitsema, kohdeyrityksessä vahvana elävä pyrkimys ihmisläheiseen toimintaan, joka on myös yrityksen yksi kolmesta perusarvosta.

Asiakkaan luottamus on helpompi saavuttaa, kun ei tarvitse häivyttää näkyvistä sijoittajan tuottovaatimusta. (eteläkarjalainen johtaja)

Kokemus asiakkaan edun mukaan toimimisesta mainittiin monissa kohdin olevan keskeisessä roolissa nimenomaan nykyajan odotuksia vastaavana. Tässä katsantokannassa vain mahdollisimman suureen liiketaloudelliseen tulokseen pyrkivää yritystä ei pidetty asiakkaiden etua korostavana toimintamallina palveluiden tuottamiseen.

5.3 Osuustoiminnan koetut yhteiskunnalliset ja liiketoiminnalliset merkitykset

Tähän lukuun on koottu vastaajien tulkinnat ja näkemykset, joita he liittivät osuustoimintaan ylipäätään. Nämä koostuvat siis sellaisista pohdinnoista, joita ei ole liitetty suoranaisesti tutkimuksen kohdeyritykseen tai sen toimintaan, vaan näissä vastauksissa on tarkasteltu osuustoiminnallisuutta ja hahmotettu sen käsityksiä sen luonteesta sinänsä yleisellä tasolla. Tarkastelua voisi kuvata vastaamisella kysymykseen *mitä on osuustoiminta*.

5.3.1 Osuustoiminnallisuus kilpailuetuna

On ehdottomasti [etua osuustoiminnallisuudesta]. Mielestäni tuo läpinäkyvyyttä ja luottamusta toimintaan, kun perusta on asiakaslähtöinen. Asiakas näyttäytyy keskiössä.

Osuustoiminnallisuus mahdollistaa mm. erilaiset tuotteet ja järjestelmät. Myös osuustoiminnallisuudessa asiakas kokee ehkä pystyvänsä paremmin vaikuttamaan kuin muissa yritysmuodoissa (edustajiston vaalit tulossa). (eteläkarjalainen asiantuntija)

Jo ajatus, ettei voittoa jaeta osinkoina omistajille vaan bonuksina omistaja-asiakkaille on mieleton kilpailuetu muihin toimijoihin nähden. (uusimaalainen asiantuntija)

Osuustoiminnallisuus poikkeaa liikepankkimallista ja tuo esille jäsenten mahdollisuuden vaikuttaa yksi mies, yksi ääni-periaatteella. Demokraattinen malli! (uusimaalainen johtaja)

Edellä oleviin sitaatteihin tiivistyy kaksi aineistossa yleisintä huomiota osuustoiminnan kilpailueduista. Osuustoiminnan katsottiin laajalti tarkoittavan kiinteää yhteistyömuotoista yritystoimintaa eri sidosryhmien kanssa, joista etenkin asiakkaiden rooli käsitettiin korostuneen tärkeäksi. Kohdeyrityksessä onkin yrityksen luonnetta kuvaava slogan ”OP olemme me”. Samaan teemaan liittyy myös ensimmäisten lainausten toteamukset omistaja-asiakkaiden suorista vaikuttamismahdollisuuksista edustajiston vaaleihin liittyen. Toiseksi leimalliseksi piirteeksi osuustoiminnan suhteellisesta edullisuudesta käsitettiin yhtiömuotoon kuulumaton pääoman tuottovaade.

Osuustoiminnallisuus mahdollistaa vieläkin ainakin osittain paikallisen toiminnan ominaispiirteet. (eteläkarjalainen johtaja osuustoiminnan eduista)

Osuustoiminnallisuus tarkoittaa usein myös parempaa saavutettavuutta esim. tiheämmän konttoriverkoston kautta. Suomi on myös osuustoiminnallisuuden ”luvattu maa”, joten asiakkaat ovat usein jo ennestään jonkin osuustoiminnallisen yrityksen jäseniä, joten heidän on helppo olla asiakkaana ja lähestyä myös osuustoiminnallista pankkia. (kainuulainen johtaja osuustoiminnan eduista)

Kahteen edeltävään lainaukseen sisältyy aineistossa esiintynyt yleinen käsitys siitä, että osuustoiminnallinen yritys koetaan omaksi ja läheiseksi toimijaksi nimenomaan vahvan paikallisen läsnäolon takia, jolla saavutetaan kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin. Viimeisimmän lainauksen näkemys siitä, miten osuustoiminnallisuus on Suomessa tunnettua, taas jakoi jonkin verran mielipiteitä. Aineistossa esiintyi nimittäin jonkin verran

näkemyksiä myös siitä, että osuustoiminnallisen yrityksen yhtenä liiketoiminnallisesti merkittävänä haasteena on yhtiömuodon ja sen merkitysten huono tunnettuus. Jotkut vastaajat olivat lisäksi sitä mieltä, etteivät yhtiömuodon erityispiirteet ja sen tarjoamat vaikuttamismahdollisuudet juuri kiinnosta useimpia omistaja-asiakkaita. Näiden vastaajien mukaan tärkeimpiä tekijöitä olivat koettu palveluiden laatu sekä yrityksessä vallitseva osaaminen ja palvelusta maksettu edullinen hinta.

Kilpailuetuina monet mainitsivat myös osuustoiminnan suotuisan maineen. Joidenkin vastaajien mukaan osuustoiminnallisuutta ei ole toistaiseksi täysimääräisesti hyödynnetty yrityksen markkinoinnissa. Hajontaa oli myös tässä jonkin verran sen suhteen, pitivätkö vastaajat osuustoimintaa yleisesti hyvin tunnettuna, jolloin sitä on helppo pitää esillä. Jotkut myös kokivat asian niin, että osuustoiminnan uskottiin olevan erittäin hyväksyttyä ja siten tuottavan kilpailuetua yritykselle, kunhan vaan osuustoiminnan yleistä tunnettuutta saataisiin parannettua. Osa vastaajista peräänkuulutti myös yrityksen sisäisen osuustoimintatietoisuuden lisäämistä: koettiin jonkin verran niin, ettei ole luontevaa levittää agendaa, josta ei ole itsekään kovin tietoinen.

5.3.2 Osuustoiminta yhteisön rakentajana

Ongelma-asiakkaan kanssa vaikeita ylivelkaantumiseen tai muuten huonoon lainanhoitoon liittyviä asioita järjesteltäessä olen kokenut, että osuustoiminnallisuus arvoineen ohjaa sopivaan neuvottelutulokseen. Asiakkaan heikkoa asemaa ei ole halu käyttää hyväksi, mutta asiakkaan omaa vastuutakin on korostettava, jotta olisi oikeudenmukainen osuuskunnan muille jäsenille. (pohjanmaalainen johtaja kysymykseen esimerkistä haasteellisessa tilanteessa, jossa osuustoiminnallisuus on antanut tukea)

Asiakas oli edellisen johtajan aikoina tottunut saamaan yhdistykselleen, jossa hän oli vaikuttamassa, mielestäni melko suuren sponsoroinnin. Pienensin tätä yhteistyökuviota, johon asiakas oli tuohtunut ja soitti minulle tuohtuneena. Kerroin, että olen vastuussa tästä osuuspankista, jonka te omistaja-asiakkaat omistatte. Haluan olla tasapuolinen ja toimia niin, että myös muille riittää tukea. Olen vastuussa myös tuloksesta, koska te omistaja-asiakkaat arvioitte sitä ja toimintaani. Asiakas kertoi olleensa tyytyväinen vastaukseen, ja sanoi, että ihan totta puhut. (eteläsavolainen johtaja)

Näihin vastauksiin sisältyy aineistossa yleinen käsitys siitä, kuinka osuustoiminnallisuus pohjimmiltaan hahmotettiin oikeudenmukaisena ja tasapuolisena koko yhteisöä kohtaan. Taloudellisesti haastavissa tilanteissa osuustoiminnallisen yrityksen katsottiin määritelmällisesti kohtelevan sekä yhteisöä että yksilöä ihmisläheisesti ja ymmärtävästi. Lisäksi oikeudenmukaisuus koko jäsenistö ja ympäröivä yhteisö huomioiden koettiin osuustoimintaan kiinteäksi kuuluvana.

Kyllä osuustoiminnallisuudesta on yleensä etua eri yhteisöjen ja yhdistysten lainahankkeissa, koska kun yhteisön päätöksentekijöinä on usein paljon erilaisia ei niin toisilleen läheisiä ihmisiä, niin usein yksi päätöksenteon kriteereistä on myös se, että osuuspankki toimii alueen hyväksi ja maksaa veronsa Suomeen ja paikkakunnalle. (kainuulainen johdaja)

Edelliseen näkemykseen liittyen monet kokivat, että osuustoiminnallinen yritys on omiaan rakentamaan paikalliseen alueeseen liittyvää yhteisöllisyyttä pelkän välinearvoisen yritystoiminnan harjoittamisen sijaan. Voisi siis sanoa, että osuuskunnan liiketoiminnan koettiin useissa vastauksissa lähtökohtaisesti olevan kiinnostunut koko paikallistaloudesta ja siihen kuuluvista ihmisistä ja heidän edustamistaan yhteisöistä sekä näiden eteen tuotettavasta hyvästä pelkän liiketoiminnallisen roolin sijaan. Tämä ajattelutapa korostui odotetusti maakunnallisella tasolla toimivien vastaajien parissa valtakunnalliseen verrattuna.

Myös konkreettiset, nimenomaan paikalliselle tasolle yritystoiminnasta aiheutuvat verohyödyt mainittiin useissa vastauksissa. Samaan liittyi kiinteästi myös näkemykset siitä, että osuustoiminnallisen yrityksen koettiin tuntevan paikallinen taso erityisen hyvin, jolloin sillä on tärkeä ja asiantunteva rooli yritystoiminnan rahoittajana ja kotitalouksien lainoittajana. Näiden tekijöiden myötä osuustoiminnallisen yrityksen ymmärrettiin vauhdittavan aluetaloutta. Tätä tuki useiden vastaajien mukaan se, että osuuspankit ovat itsenäisiä ja nimenomaan omalla alueellaan toimivia yksiköitä, jolloin niiden ensisijainen fokus on juuri tietyllä alueella. Tämä koettiin konkreettiseksi eroksi hahmottaa liiketoiminta siihen verrattuna, että esimerkiksi kansainvälisellä yrityksellä on vain alemman tason edustus tietyllä maantieteellisellä alueella. Tässä katsannossa kansainvälisen yrityksen maakunnallisen tason liiketoiminta on siten helposti osuustoimintamalliin verrattuna selvästi ydinalueen ulkopuolella.

Olemme ainoa finanssialan toimija jolla on paikkakunnalla päätöksentekijät ja ylin johto, joten meihin kohdistuu ympäristöstä jatkuvasti odotuksia ja paineita osallistua ja tukea alueemme eri toimijoita. (lappilainen johtaja sidosryhmien roolista)

5.3.3 Tuloksenteko ja -tavoittelu osuuskunnassa

Liiketoiminnan tavoin toimivissa osuuskunnissa suhde oikeaksi koetun tuloksen ja asiakasomistajien edun välillä on mitä keskeisin kysymys osuuskunnan johdolle ratkaista. Voitollisuus on ehdottoman tärkeää yrityksen kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Toisaalta kokemus osuustoiminnan yhteisöllisyydestä voi kärsiä, jos osuuskunta harjoittaa liiketoimintaa, kuten osakeyhtiömuotoiset kilpailijansa. Osuuskunnan on näin ollen yleisen legitimitietin ja osuustoiminnan oletetun kilpailuetunsa säilyttääkseen erotuttava yhtiömuotonsa edustajana jäsentensä etujen ajajana liiketoiminnan vaateet huomioiden. Tämän tutkimuksen aineistosta kävi ilmi, että näkemykset ja kokemukset osuustoiminnallisuuden luonteesta vaihtelivat voitollisuusaspektin suhteen jonkin verran. Joissakin vastauksissa esiintyi esimerkiksi ihmettelyä kyselylomakkeen kysymyksestä, jolla selvitettiin oikeudenmukaiseksi koettua suhdetta osuustoiminnallisuuden ja tuloksentekoon välillä.

Kysymys on hieman hankalasti muotoiltu, joten en tiedä, vastaanko nyt oikeaan asiaan. Mutta mielestäni on itsestään selvää, että tavoitellaan kuitenkin voittoa ja ylijäämää. Pankkien (erityisesti siis pankkien) pitää kuitenkin uudistua tulevana vuosina suuresti, mikä vaatii paljon panostuksia. (uusimaalainen asiantuntija)

Ihmettelystä huolimatta tässäkin vastauksessa kuitenkin korostettiin voitonteon merkitystä uudistumisen ja kehittymisen näkökulmasta, eikä itseisarvoisena päämääränä. Pankeille asetetut vakavaraisuusvaateet ja toimialan sisäinen paine digitalisaatiossa mukana pysymisen ja suuressa murroksessa muutoinkin olevan pankkitoiminnan käsitettiin useissa vastauksissa vaikuttavan voitollisuutta hyvin perustelevina tekijöinä. Silti osa vastaajista koki voitollisuuspyrkimysten perustelemisen asiakkaille osuustoiminnallisuuden toteutumisen kannalta haastavaksi.

Välillä tuntuu, että tulosten tavoittelu on liian isossa roolissa, kun on kyseessä osuustoiminnallinen yritys ja eri osastoja johdetaan täysin pörssiyritysmäisesti, eikä välttämättä arjessa osuustoiminta näy mitenkään. Esimerkiksi kassapalveluiden raju supistaminen ja konttoriverkoston pienentäminen. (pirkanmaalainen toimihenkilö)

Vastauksissa esiintyi myös jyrkempiä näkemyksiä, joissa voitollisuustason ei katsottu kuuluvan pohdintaan osuustoiminnallisuuden toteutumisesta.

Tottakai täytyy pyrkiä parhaaseen mahdolliseen tulokseen, mutta olennaista on se että tarvittavat palvelut ovat saatavilla eikä ne liian säästämisen takia kärsi. (kainuulainen toimihenkilö)

Edeltävän kaltaisia, jokseenkin pääomavaltaiseen talousajatteluun perustuvia tulkintoja ei aineistossa kuitenkaan esiintynyt kovin paljon. Seuraava lainaus kiteyttää edustavuusmielessä osuuskunnan voitollisuuspohdinnan ehkä kaikista kysymyksistä ja vastauksista parhaiten.

Tulosta on tavoiteltava, jotta voimme toteuttaa perustehtäväämme tuoda jäsenillemme kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Ylijäämää on tultava, jotta pankki pystyy kehittämään toimintaansa ja jaetaanhan ylijäämää runsaasti myös jäsenille ja asiakkaille bonusten ja tuotto-osuuksien koron muodossa. Näin toteutuu osuustoiminnallisuus sille tarkoitetussa muodossa. (kainuulainen johtaja)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään, mitä osuustoiminnallisuuden koetaan edustavan kohdeyritykseen liittyen sekä sitä, mitä osuustoiminnan ylipäänsä käsitetään olevan tässä ajassa. Tutkimuksen teoriaosuudessa esitettiin keskeisimmiksi koetut osuustoiminnallisuuden luonnetta käsittelevät teemat. Aineistolähtöisenä tutkimuksena aineiston keruussa pyrittiin saamaan esiin korostetusti vastaajien subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Vastaajien eri tarkastelutasojen myötä edellisessä tulososiossa luontevaksi tavaksi järjestää aineisto muodostui kolme eri ulottuvuutta: osuustoiminnallisuus yrityksessä sisäisesti sen toimintaa ohjaavana tekijänä, osuustoiminnallisuuden näkyminen yrityksestä ulospäin sekä viimeiseksi näkemykset siitä, mitä osuustoiminnallisuudella ylipäänsä tarkoitetaan.

Tässä kappaleessa esitetään tulosten perusteella keskeisimmät johtopäätökset olemassa olevaan teoriaan peilaten. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään sen tieteellinen kontribuutio sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

6.1 Tieteellinen kontribuutio

Vastauksissa keskeisintä ja yleisintä olivat näkemykset osuustoiminnallisen taustan positiivisesta vaikutuksesta liiketoiminnan harjoittamiseen. Osuustoiminnallisuus ymmärrettiin laajalti niin, että se on yleiseksi normiksi liike-elämässä koetusta osakeyhtiöstä poikkeava liiketoimintamalli, jonka erityispiirteitä hyödyntämällä ja toimintaperiaatteita soveltamalla liikeyrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Osuustoiminnallisen yhtiömuodon mainittiin joissakin vastauksissa kuitenkin myös tuovan liiketoiminnan harjoittamiseen omat haasteensa. Nämä liittyivät etenkin ajatuksiin siitä, että osuuskunta on jäsenyhteisöllisen luonteensa vuoksi toisia yritysmuotoja raskaampi, kalliimpi ja myös jähmeämpi toteuttamaan ripeitä muutoksia. Haasteena pidettiin myös sitä osuuskunnan klassista dualismia, jossa yrityksen tulee luovia yhtäältä voitollisena liikeyrityksenä kilpailussa mahdollisesti kevyemmällä organisaatorakenteilla toimivien yritysten kanssa ja toisaalta niin, että yritys täyttää sille osuustoiminnallisen taustan myötä lankeavat ulkoiset odotukset.

6.1.1 Osuustoiminnallisuuden toteuttamisesta

Hyvin suuri osa vastaajista käsitti osuustoiminnallisuuden olevan yleisesti hyväksytty malli harjoittaa liiketoimintaa yrityksen toimialalla. Näin ollen sen ymmärrettiin tuottavan yritykselle lähtökohtaista kilpailuetua. Kilpailuetu syntyy ennen muuta osuuskunnan nauttimasta legitimitetistä (Troberg, 2014), jäsenille tarjottavista taloudellisista ja myös sosiaalisista eduista (Jussila, 2007) ja siitä, ettei osuuskuntaan kohdistu osakeyhtiön-omaista oman pääoman tuottovaadetta (Pöyhönen, 2011). Osuuskunnan työntekijöiden on keskeistä tietää, mitä osuustoiminnallisuus tarkoittaa: millaisia arvoja ja toimintaperiaatteita työnantaja edustaa, ja mitä keskeisiä ohjenuoria työntekijän tulisi pitää omassa arkisessa toiminnassaan mukana.

Huomionarvoista tässä yhteydessä on se, että yrityksen noin 12 000 työntekijästä vain 38 vastasi kyselyyn, vaikka kysely oli avoimena noin kaksi kuukautta, jona aikana tutkija viesti tutkimuksesta viestintäosastolta saamiensa ohjeiden mukaan muutamalle eri toimintokohtaiselle foorumille. Suurimman osan kadosta selittää varmasti se, ettei tutkimus yksinkertaisesti osunut useimpien työntekijöiden kohdalle Intranetin alakansioista. Tämän tutkimuksen laajuus huomioiden vastauksia kyselyyn tuli sinänsä riittämiin, mutta noin marginaalinen vastausprosentti kertoo ainakin jotain siitä, ettei osuustoiminnallisuudesta kirjoittamista koeta kohdeyrityksen henkilöstössä laajalti mielekkäänä tai luontevana aiheena. Näin voi sanoa siitä huolimatta, ettei ylivoimainen enemmistö henkilöstöstä ole tutkimuksesta varmasti kuullutkaan. Jos aihe olisi koettu erityisen tärkeänä tai tuttuna, vastausprosentin voisi olettaa kasvaneen jo tutkimukseen vastanneiden henkilöiden mainittua asian työpaikalla. Itsevalikoituvaan kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista, jolloin korostuu se seikka, että vastaajat tietävät keskimäärin tutkittavasta asiasta ainakin jollakin tasolla halutakseen kommentoida aihetta. Jos tietoa ei juuri ole, moni ajattelee tällaisessa tilanteessa vastaamisen olevan epämieluisaa tai hyödytöntä, vaikka myös vähemmästä osuustoimintaymmärryksestä kielivä vastaus kertoisi tutkijalle ainakin jotain. Vaikka vastauksissa oli jonkin verran myös suppeampaa analyysia – josta on mahdollista päätellä aiheen vierautta – voi sanoa enemmistön vastaajista tietäneen osuustoiminnasta paljonkin. Johtopäätöksenä tästä on siis se, että osuustoiminnallisen yhtiömuodon ja sen erityislaatuisuuden ymmärrys on työntekijöiden keskuudessa polarisoitunutta.

Samaan vähäiseen tietoisuuteen voi liittää joidenkin vastaajien mainitseman pelon siitä, etteivät asiakkaat ja suuri yleisö kunnolla ymmärtäisi osuustoiminnallisen yrityksen luonnetta. Tätä taustaa vasten osuuskunnassa ollaan helposti tilanteessa, jossa sen on otettava vallitseva todellisuus vastaan ja sopeuduttava siihen. Tällöin osuustoiminnallisuutta ei tuoda viestinnässä kovin voimallisesti esiin, vaan yrityksen tarjoamaa pyritään markkinoimaan ennen kaikkea korostamalla konkreettisia, mitattavia hyötyjä. Osuuskunnan katsotaan kuitenkin onnistuvan toiminnassaan silloin, kun asiakas valitsee osuuskunnan taloudellisista ja kokemaansa palvelun laatuun (esim. Cornforth, 2004; Jussila, 2007) liittyvistä syistä. Tämäkin on toki osuuskunnalle suotuisa tilanne, sillä Jonesin, Jussilan ja Kalmin (2016) mukaan korkeampi jäsenmäärä korreloi useimmiten positiivisesti osuuskunnan menestyksen kanssa. Kuvattu asetelma on varmasti riittävä monelle asiakkaalle, sillä useimpia ihmisiä kiinnostaa palveluista maksettu alhainen hinta suhteessa saatuun hyötyyn.

Silti palveluosuuskunnan ei ole tarkoituksenmukaista myydä tarjoamaansa pelkästään näin. Tällöin se ei ainakaan hyödynnä täydellä potentiaalilla osuustoiminnallisen mallin tarjoamaa etua. Pestoffin (2011) mukaan (ks. myös esim. Münkner, 1992; Puusa ym., 2013; Jones ym., 2016) osuuskunta ei menesty pitkäjänteisesti, mikäli se toimii liiaksi osakeyhtiömallin määrittämän valtavirran mukaisesti unohtaen omaleimaisuutensa ja jäsenyhteisöllisen luonteensa. Näin ollen pelkkä taloudellis-rationaalinen ajattelu toimintaa määräävänä ajurina on osuuskunnan kohdalla kapeakatseinen. On kuitenkin huomattava korostaa, että jos osuuskunta onnistuu tuottamaan palvelunsa erittäin edullisesti, voi sen sanoa onnistuneen kilpailussa (ks. esim. Cornforth, 2004) mahdollisesti kevyemmällä organisaatorakenteella toimivia yrityksiä vastaan. Lisäksi – jos oletetaan ettei osuustoiminnallisuuden syvempi ymmärtäminen kiinnosta laajaa enemmistöä – osuustoiminnallisen yrityksen lienee liiketaloudellisin perustein järkevää viestiä itsestään enemmän vetoavalla, kuin vieraannuttavalla tavalla.

6.1.2 Osuustoimintatietoisuudesta

Merkillepantavaa ennen tutkimusaineiston keräämistä oli se, että kohdeyritys ei markkinoinnissaan tuo kovin voimallisesti esiin nimenomaan osuustoiminnallisuutta yritysmuotona tai sen roolia yrityksen sisällä. Tämä seikka mietitytti tutkijaa siinä mielessä, miten

tuttua osuustoiminta kohdeyrityksen piirissä oikeastaan onkaan, ja miten hyvin tutkimusaineiston kerääminen tältä pohjalta sujuu. Toki yksi indikaatio olisi äärimmäisessä tilanteessa ollut sekin, että osuustoiminnallisuudesta olisi (täysin) vieraannuttu, mutta silloin tämän tutkimuksen aineiston analysointi laadullisen tutkimuksen metodein olisi käynyt haastavaksi tai ainakin kovin yksiulotteiseksi.

Osuustoiminnallisen yhtiömuodon julki tuomisen sijaan kohdeyrityksen markkinoinnissa ja viestinnässä osuustoiminnan kilpailuetuihin liittyvistä erityispiirteistä kerrotaan omistajajäsenyyden ja asioinnin keskittämisen myötä saavutettavilla henkilökohtaisilla, taloudellisilla hyödyillä. Valittuun linjaan voivat liittyä esimerkiksi osuustoiminnan verrattain huono tunnettuus, vanhahtavat mielikuvat osuustoiminnan tehottomuudesta ja ehkä myös kuvitelluista poliittisista kytkennöistä (esim. Kalmi, 2002), vaikka esimerkiksi Jussila (2007) toteaaakin, ettei osuustoiminnallisen yrityksen toimintaan kuulu puoluepoliittinen sitoutuminen tai sellaisessa vaikuttaminen millään tavoin. Jussila (2007) myös osoittaa väitöstutkimuksessaan kuinka sekä oikeistolais- että vasemmistolaiset liikkeet ovat historiassa eri tulkintojen perusteella hylkineet osuustoimintaa. Poliittisuus on enemmänkin liittynyt siihen, että osuustoiminnan juuret ovat Suomessa maataloudessa, jolloin tähän liittyvä väestöryhmä on muista syistä kannattanut maaseutujen ja maatalouden asemaa puolustaneita poliittisia liikkeitä. Näin ollen osuustoimintaan on kulttuurisidonnaisista syistä liitetty poliittista latausta liikkeessä vaikuttaneiden henkilöiden ja ajankuvaan liittyvän elinkeinorakenteen vuoksi, ja harha istuu sitkeässä. Laurinkarin (2017) mukaan esimerkiksi Kesko toimii hallinnoltaan pitkälti osuustoiminnallisesti kauppiaiden keskusliikkeenä, mutta ei halua leimautua osuustoimintaan. Edellä mainitun (2017) mukaan ideologinen rasite estää mahdollisesti myös osuustoimintaa tarjottavaksi sosiaali- ja terveysuudistuksen palvelutuotantomalliksi.

Näistä syistä kohdeyrityksessä valittu markkinoinnillinen linja onkin varmasti ainakin maltillisuudessaan järkevä. Toisaalta osuustoiminnallisuus on isolla painoarvolla esillä kohdeyrityksen identiteetistä ja vastuullisuudesta kertovissa verkkomateriaaleissa, joten yrityksestä syvällisemmin kiinnostuneelle osuustoiminnan roolista on tarjolla tietoa, ja sen kerrotaan ohjaavan kaikkea toimintaa (OP Vuosi, 2015). Voisi siis sanoa, että yritysvastuuta korostaville tai muusta syystä yrityksestä vastuullisuusraportoinnit ja vuosikertomukset lukeakseen riittävän kiinnostuneille sidosryhmille osuustoiminnallisuudesta us-

kalletaan kohdeyrityksessä olla ylpeänä, mutta laajempaa yleisöä tavoittelevissa julkaisuissa hallitsevana diskurssina on omistaja-asiakkuuden hyötyen esiin nostaminen, eivätkä osuustoiminnallisuuden edut, vaikka kyseessä on hyvin pitkälti samat asiat. Maailman ensimmäinen osuustoimintaprofessori Iiro Jussila (esim. Kauppalehti, 13.4.2015) on hieman kritisoinut osuuskuntia siitä, miten ne pitävät vain rahamääräisiä etuja esillä, vaikka osuustoiminnallisen ihmiskäsityksen mukaan ne voisivat sitouttaa jäseniään myös muilla keinoilla. Näitä ovat esimerkiksi sosiaaliset ja psykologiset syyt (Tuominen, 2013).

Troberg (2014) peräänkuuluttaa osuuskuntien keskinäisen yhteistyön periaatteen nimissä menestyneiden osuuskuntien tarinoita avoimesti jakoon, jotta uusia osuuskuntia uskallettaisiin perustaa enemmän. Tähän liittyen kohdeyritys voisi mahdollisesti pitää esimerkiksi jonkinlaisia koulutus- tai tiedotustilaisuuksia yrittäjäyystapahtumissa tai vastaavissa siitä, miten osuustoiminnallisuus on edesauttanut sen liiketoimintaa – onhan yritys lähes millä tahansa mittarilla yksi valtakunnan parhaista ja menestyneimmistä brändeistä niin toimialallaan kuin ylipäänsä kaikkien maan yritysten joukossa.

Tähän yhteyteen voi liittää kohdeyrityksen yhteyshenkilön maininnan siitä, että yhtenä tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tuottaa arvokasta lisätietoa yrityksen kehitystarpeisiin. Näin ollen voidaan pohtia, hyödynnetäänkö osuustoiminnallisuutta ja sen mahdollisia edullisia erityispiirteitä nykyisellään yrityksen markkinoinnissa mahdollisimman tehokkaasti. Voisiko olla niin, että kohdeyritys voisi itsenäisesti tai mieluiten yhteistyössä erilaisten osuustoimintaan liittyvien tahojen kanssa lisätä yhtiömuodon tunnettuutta elinvoimaisena ja tässä ajassa niin hyvin menestyvänä, että diskursiivisesti termejä osuustoiminnallinen ja osuuskunta käytettäisiin etenkin markkinoinnissa enenevissä määrin? Tuoreeseen kirjallisuuteen pohjautuen suuren osuuskunnan on järkevää (esim. Jones ym. 2016; Jussila, 2007) pyrkiä suureen jäsenmäärään ja ottaa jäseniä jopa ilmaiseksi, vaikka tästä opista on esitetty poikkeavia näkemyksiä (esim. Laurinkari, 2017). Silti tunnistetaan – esimerkiksi Skurnikin (1994, 39) mukaan – että osuuskunnan jäsenten on menestykseen pyrittäessä oltava sitoutuneita osuuskuntaan ja kiinnostuneita toimimaan siinä pitkäjänteisesti. On utopiaa, että kohdeyrityksen kaltaisessa valtakunnallisessa ja hyvin suuressa osuuskunnassa voisi olettaa valtaosan jäsenistöstä kokevan näin. Silti voi ajatella niin, että kohdeyritys tekisi palveluksen sekä osuustoiminnalliselle liikkeelle että omalle liiketoiminnalleen tuomalla esiin osuustoiminnallisuutta nykyistä voimakkaammin. Näin sen

olisi helpompaa toimia markkinoilla, kun sen liiketoimintamalli olisi paremmin tunnettu ja jäsenet kokisivat asiakkaan roolissa myös muita hyötymisen tasoja henkilökohtaisen taloudellisen hyötymisen ohella. Paremman tunnettuuden voisi olettaa vaikuttavan myös jäsenten intoon toimia osuuskunnan hallinnollisissa tehtävissä. Osuuskunta on kuitenkin lopulta jäsentensä omistuksesta johtuen heidän johtamansa liikeyritys, joka ei toimi hyvin yhtiömuodon periaatteiden mukaan ilman jäsenyhteisöllistä päätöksentekoa. Münknerin (1992) mukaan osuuskunta tuhoaa olennaisella tavalla kilpailuetunsa, jos se toimii vain osittain osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden mukaan, jolloin siitä tulee hänen mukaansa puoliosuuskunta. Fultonin (1999) mukaan osuuskunnan ei tule pyrkiä pelkällä hinnalla kilpailuun, joka on edessä, ellei osuuskunta onnistu sitouttamaan jäseniään psykologisesti.

Käytännön toteuttaminen osuustoiminnallisuustietoisuuden parantamisessa ei ole varmasti yksinkertaista. Se ei myöskään tapahdu kovin lyhyessä ajassa. Tutkija on kokenut kirjallisuuteen perehtymisen myötä tämän teeman jopa hieman lamaannuttavana. Yksi tämän tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista oli Kalmin (2007) tutkimus siitä, kuinka osuustoimintaa ei usein edes mainita liiketaloustieteen oppikirjoissa. Osuuskunnan huono tunnettuus tuli esiin lukuisissa muissakin yhteyksissä. Keskeistä sen parantamisessa lie-
nee ainakin koulutus, jota kohdeyritys voi auttaa esimerkiksi rahoittamalla osuustoiminnan tutkimusta. Osuustoiminnasta on esimerkiksi tehty viime vuosina kiihtyvään tahtiin väitöstutkimuksia, ja voisi uskoa ja toivoa tämän kehityssuunnan vaikuttavan jollakin aikavälillä myös perusopetukseen korkeakouluissa.

Yhteen asiaan kohdeyrityksessä voitaisiin kyllä vaikuttaa suuremmin ja konkreettisemmin. Tämän tutkimuksen tuloksista oli luettavissa paikoitellen selvääkin epätietoisuutta osuustoiminnallisen liiketoiminnan peruslähtökohtien ymmärryksestä. Käsitystä vahvistava suhteellisen heikko vastausmäärä (N=38, yrityksen henkilöstön koko noin 12 000) antaa myös vaikutelmaa siitä, ettei myöskään yrityksen piirissä tunnisteta kaikilta osin sen liiketoiminnan valtavirrasta poikkeavaa luonnetta. Näin ollen voisi perustellusti sanoa, että koulutusta osuustoiminnan luonteesta tulisi tarjota lisää ainakin yrityksen henkilökunnalle. Heidän voisi olettaa olevan kiinnostuneita oppimaan työnantajansa luonteesta enemmän, vaikka suurelle yleisölle oppia olisikin vaikeampaa ainakaan yksittäisenä yrityksenä tarjota. Jos yrityksen työntekijät tunnistaisivat nykyistä paremmin osuus-

toiminnan arvot ja periaatteet sekä ehkä myös tuntisivat yrityksen syntyhistoriaa, he luultavasti toteuttaisivat myös yrityksen tarkoittamaa strategiaa oikeammalla tavalla. He olisivat tällöin luonnollisesti myös koko osuustoiminnan lähettiläitä laajemminkin, kun työntekijät osaisivat kertoa osuustoiminnallisuudesta siitä kiinnostuneille asiakkaille pelkästään rahassa mitattavia asioiden hyötyjä laajemmin. Yritys antaisi näin itsestään myös asiantuntevan kuvan ja todennäköisesti sitouttaisi jäseniä osuuskuntaan psykologis-sosiaalisilla tasoilla. Tässä yhteydessä on syytä mainita, että yrityksen itsensä määrittelemät, toiminnan perusarvot – yhdessä menestyminen, ihmisläheisyys, vastuullisuus – olivat vastauksissa hyvin edustettuina.

6.1.3 Läheisyyskokemuksen ja paikallisuuden merkityksestä osuustoiminnassa

Kohdeyritys on toimialansa puolesta suurten muutospaineiden alaisena. Sen asiakkaiden kohtaamistavan muutos – yksinkertaistaen siirtymä konttoreista verkkoon – on ollut ja tulee jatkossakin olemaan suuressa roolissa. Siitä huolimatta, että paikallisuus lähtökohdaisesti korostuu osuustoiminnassa, etenkin nuoremmat väestöryhmät haluavat hoitaa finanssialan palvelutarpeitaan usein ajasta ja paikasta riippumatta. Tähän kysyntään vastatakseen kohdeyritys on pyrkinyt panostamaan esimerkiksi verkkoasioinnin sujuvuuteen merkittävästi. Silti ikääntyvä ja Internetiin tottumaton sukupolvi voi kokea osuustoiminnallisen pankin identiteetin kadonneen, jos omalta paikkakunnalta esimerkiksi suljetaan kannattamaton konttori tai supistetaan palveluaikoja. Nuoremmat jäsenet taas voivat argumentoida, että nykyaikana jäsenyhteisöllisen yrityksen etu ei ole tarjota kilpailukyvyyn kustannuksella kalliita palveluita vähemmistön tarpeiden vuoksi. Yritys on parhaillaan näiden muutospaineiden myötä tilanteessa, jossa sen on pitkälti määriteltävä paikallisuuden käsite omaan liiketoimintamalliinsa ja ajan vaateisiin mahdollisimman sopivaksi yhdistelmäksi. Kaupungistumista tutkinut Osmo Soininvaara (esim. Tekniikka & Talous, 17.3.2017) on ennakoanut Suomesta löytyvän vuonna 2070 kaksi kaupunkia. Vaikka väestön keskittyminen ei maassamme kehittyisikään aivan tuohon malliin, on nykytietämyksen valossa jokseenkin selvää, että muutos tulee jatkumaan tulevaisuudessa saman suuntaisena vähintään vahvoja maakunnallisia keskuksia kohden.

On kuitenkin olemassa näyttöä myös siitä, että fyysinen läheisyys vahvistaa sidettä osuuskuntaan. Byrne, Heinonen ja Jussila (2015) jakavat läheisyyden tarkastelun kolmeen te-

kijään: spatiaaliseen, kognitiiviseen ja relationistiseen. Heidän mukaansa suoraan spatiaalista eli paikkaan tai yleisesti fyysiseen ilmenemiseen liittyvällä tarkastelutasolla tämän ulottuvuuden painoarvo yksinään ei ole merkittävänä syynä osuuskuntaan liittymiseen tai siihen sitoutumiseen. Suoran vaikutuksen sijaan spatiaalinen läheisyys vaikuttaa kuitenkin sekä kognitiivisiin että jäsenen kokemiin suhteellisiin tasoihin. Tämä löydös tekee paikallisuuden roolin käytäntöön soveltamisen vaikeaksi mitata, mutta silti siitä saadaan ainakin jotakin osviittaa siitä, että fyysinen yhteys koetaan asiakassuhdetta kompleksisella tasolla lujittavana tekijänä. Tämä korostuu etenkin osuuskunnissa, koska niitä on perinteisesti pidetty paikallisina toimijoina. Tällöin liika toimintojen keskittäminen ja suuruuden ekonomian suosiminen voi kääntyä paikallisuuden kokemuksen hälvetessä itseään vastaan positiivisista skaalaeduista huolimatta. (Byrne ym., 2015.)

Tuomisen (2013, 62) mukaan osuuskunnan ei vaikeinakaan aikoina odoteta hylkäävän periaatteitaan (ks. myös Puusa ym., 2013), vaan sen on aina oltava jäsenen luotettavaksi koettava kumppani. Tämä aiheuttaa myös tunnetasolla positiivista suhtautumista ja kiinnittymistä osuuskuntaan. Tätä taustaa vasten – osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti – osuuskunnan on tarkoituksenmukaista pitää paikallisuutta korkeassa arvossa. Se, mitä paikallisuus osuustoiminnallisen finanssiryhmän kohdalla tulevaisuudessa tarkoittaa, on kohdeyritykselle suuri kysymys ratkaistavaksi. Yrityksessä on jo lanseerattu käyttöön pop-up-tyyppisiä palvelupisteitä, joilla on pyritty menemään sinne, missä ihmiset ovat läheisyyskokemuksen vahvistamiseksi. Tämän paikan ja ajan suhteen muuttuvan kohtaamistrendin voisi uskoa vahvistuvan merkittävästi entisestään. Ajan myötä suurin osa asiakkaista on tottunut hoitamaan lähes kaiken rahaan liittyvän asioinnin sähköisesti, jolloin kuluiltaan raskasta, liian kattavaa konttoriverkostoa ei taas oikeudenmukaisuuden arvon ja demokraattisen jäsenhallinnon periaatteiden ole mielekästä pitää yllä. Osuustoiminnan periaatteiden mukaan osuuskunnilla on myös vastuu toimintaympäristöstään. Tuota periaatetta ne soveltavat jäsenten ja osuuskunnan hallinnon parhaaksi katsomalla tavalla. To- teutetaanko tuota vastuuta esimerkiksi niin, että säilyttämällä asiointivolyymiltään hyvin hiljainen konttori avoimena saadaan ihmisvirtaa taajamaan, jolloin se säilyy virkeämpänä yleisesti, ja näin luodaan toimintaedellytyksiä myös muille alueen yrityksille ja elinvoimalle? Vai sittenkin niin, että hiljainen konttori suljetaan tai aukioloaikoja merkittävästi rajoitetaan nimenomaan toimintaympäristövastuuseen vedoten ja yhteisen edun nimissä siksi, että näin toimimalla yritys säilyy kustannusrakenteeltaan ja sitä kautta kannattavuudeltaan elinvoimaisena kilpailijoita vastaan?

Tulevaisuuden suuntaviivoista päättäminen ja osuustoiminnallisen finanssialan toiminnan jatkuva kehitys nykyajan nopeasti muuttuviin vaateisiin ei varmasti tule olemaan yksiselitteistä tai helppoa. Tähän tulee vaikuttamaan myös toimialan sisäinen murros, jolloin haasteet entisestään lisääntyvät. Tuomisen (2013) mukaan osuuskunnan on joka tapauksessa tärkeää säilyttää kasvollinen suhde jäseniin ja laajemminkin ympäröivään yhteiskuntaan, jotta paikallisuusaspekti säilyisi vahvana. Vahvalla paikallisella läsnäololla osuuskunta myös pyrkii turvaamaan legitimitettinsä. Keskeistä tässä onnistumisessa on se, että osuuskunnassa toimitaan kiinteänä osana paikallista sidosryhmäverkostoa, ja käydään sekä oman liiketoiminnan että alueen kehittymisen kannalta avointa vuoropuhelua muiden toimijoiden kanssa (Tuominen, 2013.). Jussila (2007, 273) esittääkin yhdeksi alueellisen kehittämisen malliksi sitä, että merkittävien paikallisten osuuskuntien johtajat toimisivat tahoillaan ”eräänlaisina aluestrategisina johtohahmoina”. He ovat usein alueellisesti todella merkittävässä roolissa niin työllistämiseen kuin palveluiden tai tuotteiden ostamiseen ja myös muuta alueellista yrityskenttää ruokkivaan rahoitukseen liittyen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuudesta ja sen arvioinnista

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia analysoidaan tutkimusperinteessä usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi, 2009). Reliabeliksi voi kutsua sellaista tutkimuksen analyysia, joka ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteettia voi tarkastella esimerkiksi saman asian kysymisellä eri muodoissa ja koittaa tulkita vastausten yhteneväisyyttä tutkittavan teeman suhteen. Reliabiliteetin voi kuvata olevan myös käsite, jolla kuvataan tapaa ymmärtää tutkimuskohdetta ja joka voi olla jatkuvassa muutoksessa tutkimuksen edetessä ennemmin kuin sen olemusta kiinteästi mitattavissa olevana suurena. Validiteetti voidaan jakaa kahteen – sisäiseen ja ulkoiseen – ulottuvuuteen. Ensimmäisellä tarkoitetaan käsitteellisten ja teoreettisen määrittelyjen välistä suhdetta – kuinka looginen se on. Sisäisellä validiteetilla arvioidaan ennen kaikkea sitä, miten tutkimuksen teoreettis-filosofiset lähtökohdat, käsitelmääritykset ja valitut menetelmät kohtaavat toisensa sekä sitä, kuinka vahvaa on tutkijan tieteellinen tekeminen sekä tietämys oman tieteenalansa kirjallisuudesta. Koskisen ym. (2005) mukaan laadullisessa tutkimus-

perinteessä tutkimusta arvioidaan useimmiten sillä, miten uskottavasti ja johdonmukaisesti tutkija onnistuu esittämään tutkimuksensa kulun ja perustelemaan siinä tekemänsä valinnat lukijalle.

Ulkoinen validiteetti kuvaa analyysissä tehtyjen johtopäätösten ja tulkintojen suhdetta tutkimusaineistoon. Tutkimushavaintoa voi kutsua ulkoisesti validiksi silloin, kun tutkimuskohde on kuvattu täysin sellaisena, kuin se on. (Eskola & Suoranta, 1998, 214–215.) Tähän liittyy myös edellä mainittujen (1998, 157) huomio siitä, ettei aineiston käsittelystä voi uskottavasti katsoa ”nousevan esiin” itsenäisesti mitään, vaan tällaisessa ilmauksessa on kyse oikeammin siitä, miten tutkija itse konstruoi aineistoaan usein omista ennakkokäsityksistään ammentaen.

Tutkimuksen luotettavuutta on tässä tutkimuksessa pyritty käytännön tasolla parantamaan sillä, ettei tutkija ole kohdeyrityksen työntekijän roolissa aktiivisesti mainostanut tutkimustaan omassa työyksikössään, vaan pikemmin ainoastaan yleisellä tasolla kertonut tekevänsä pro gradu -työtään työnantajalle tietystä aiheesta. Tämä ajatus liittyi osaltaan myös siihen, ettei aineistonkeruuta haluttu toteuttaa haastatellen. Kyselylomakkeeseen päätyessä on pyritty vähentämään niukkuutta aineiston valtakunnallisen kattavuuden ulottuvuudessa sekä etenkin siinä laadullisessa mielessä, miten henkilökohtaiset suhteet olisivat kasvokkain tapahtuvassa aineistonkeruussa mahdollisesti vaikuttaneet vastauksiin tutkijan myös työskennellessä kohdeyrityksessä. Olisiko tällöin jätetty jotain arkaluontoiseksi koettua (mahdollinen kritiikki) pois tai suoranaisesti vastattu jotain henkilön subjektiivisesti totuudenvastaiseksi kokemaa, minkä työnantaja oletettavasti haluaisi vastaajalta kuulla.

Edellä käsiteltyyn mahdollisuuteen vastata tietyllä tavalla totuudesta poikkeavalla tavalla tai ainakin ohjailla vastauksia oletetusti haluttuun suuntaan liittyy sosiaalisen suotavuuden käsite. Nederhof (1985) jakaa sosiaalisen suotavuuden vääristymän psykologisesti kahteen ulottuvuuteen: yhtäältä vastaajan haluun esittää itsensä mielipiteissään hyvänä ja hyväksyttynä muiden silmissä sekä myös toisaalta itsepetokselliseen, sisäänrakennettuun haluun luoda sama vaikutelma itselleen. Edellä mainitussa tutkimuksessa todetaan, että sen tulosten perusteella ei löydetty yleispätevästi jotakin yksittäistä tutkimusmetodia, joka olisi toisia parempi ratkaisu kyseiseen vääristymäongelmaan. Silti tilannesidonnaisesti on mahdollista vähentää vääristymän vaikutusta vastaajien käyttäytymiseen ja sitä

kautta myös tutkimustuloksiin miettimällä parasta metodologia tutkimusasetelman kannalta. Tätä voi hahmottaa esimerkiksi kysymällä mitä ollaan tutkimassa, kuka tutkii ja missä asemassa sekä keitä on potentiaalisessa vastaajajoukossa.

Gioia, Corley ja Hamilton (2013, 21) toteavat liian yksityiskohtaisen tietoisuuden tutkitavan aiheen teoriasta johtavan mahdollisesti lähtökohdiltaan vinoutuneeseen ja asenteelliseen aineistontulkintaan. Tällaisessa tilanteessa voi käydä niin, että tutkija on sokea uusille tulkinnoille ja johtopäätöksille, koska entuudestaan läpikotaisin tuttu teoriaperusta estää näkemästä aineistoa ilman vahvoja ennakkokäsityksiä (ks. myös Babbie, 2004). Aineistoa ei silloin analysoida puhtaana – ”sellaisena kuin se on” – eikä tutkimushavaintoa voi kutsua ulkoisesti kovin validiksi. Ilmiöllä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että tutkija etsii aineistosta jokseenkin tarkoitushakuisesti vahvistusta aiemmin asiastaan tuntemansa teoriapohjan tai muun asenteellisuuden luomille ennakkokäsityksille ja -uskomuksille.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) tunnistavat induktiivisuuden ongelman analyysissä käytetyn päättelyn logiikassa, koska heidän mukaansa pidetään laajasti hyväksyttynä periaatteenä sitä, että havaintojen taustalla on väistämättä jossain määrin teoriapitoisuutta. Tässä yhteydessä tutkijan on pidettävä huolta, etteivät hänen jo tuntemansa teoriasta kumpuavat ennakko-oletukset sanele tutkimuksen suuntaa, vaan että tutkimukseen osallistuvat saisivat äänensä kuuluviin ilman tutkijan aiheuttamaa vääristymää. Äärimmilleen ajateltuna tämä ei voi täysin realistisesti toteutua, koska tutkija laatii kysymyksensä aina johonkin ajatusmaailmaan – ainakin jossakin määrin aiempaan teoriakosketukseensa nojaten – perustuen, ja tämä on hyväksyttävä. Ainakaan tieteellistä tutkimusta lienee mahdotonta tehdä ilman minkäänlaista pohjatietoa tutkittavasta ilmiöstä, jolloin teoriaohjaavuuden periaate on helposti hyväksyttävä. Babbien (2004, 56–57) mukaan aineistolähtöisyys poistaa ennakko-oletusten ja asenteellisuuden ongelmaa siinä mielessä, ettei induktiivisessa lähestymistavassa ole lyöty lukkoon tutkimukseen oletettavasti liittyvää teoriaa: induktiivisen tutkimuksen aikana on tutkimusprosessissa hyvin mahdollista saada esiin uusia ja yllättäviäkin näkökulmia jo luodun teorian testaamisen sijaan, mikä voi tarkoittaa usein tutkijan ennakkokäsitysten tieteellistä legitimointia. Tässä mielessä aineistolähtöisyyden voi ajatella – ainakin jos luotetaan tutkijan kykyyn toimia jonkin verran objektiivisesti – lisäävän tutkimuksen luotettavuutta.

Aineistolähtöisen analyysin yleistämiseen liittyvän ongelmallisuuden ratkaisemiseksi on tutkijan mahdollisuuksissa tuoda mukaan teoriaohjaavuutta päättelynsä jossakin vaiheessa, jota on sovellettu myös tässä tutkimuksessa. Aluksi analyysia on toteutettu aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa mukaan on hyväksytty teoriaohjaavuus. Tällä on pyritty välttämään induktiivisen analyysin lähtökohtaista ongelmaa tutkimushavaintojen teoriapitoisuudesta, jolla tarkoitetaan esimerkiksi vastausten sisällön tai tutkimusvälineistön vaikutusta tutkimustuloksiin tutkijan aineistostaan tekemässä analyysissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

Liiaksi kirjallisuuteen nojaamiseen vaihtoehdoksi Gioia ym. (2013) esittävät aineiston analyysiajattelun lähtökohtaiseksi induktiivisesta eli yksittäisestä yleiseen pyrkimisen ja sille vastakkaisen deduktiivisen lähestymisen sijaan abduktiivisen otteen. Tästä käytetään käsitettä ”tutkimusdatan ja olemassa olevan teorian tandemi”, jolla Tuomi & Sarajärvi (2009, 95) esittävät abduktiivisella päättelyllä voitavan muodostaa teoriaa, kun havainnointiin liittyy jokin ”johtoajatus tai johtolanka”. Ottaen huomioon tämän tutkimuksen harjoitusluontoisuuden ja aineiston tietyn hajanaisuuden, yksinään tämän tutkimuksen tuloksista tuskin muodostuu uutta, tieteellistä teoriaa osuuskuntien olemuksesta, niiden johtamisesta tai erityispiirteistä. Näin ollen tieteellisen kontribuution tuottaminen ei ole tämän tutkimuksen lähtökohtaisena tarkoituksena. Tähän liittyen Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) puhtaan induktion ongelma ei ole tämän tutkimuksen keskeisiä heikkouksia, koska on jo lähtökohtaisesti hyväksytty, ettei uuden tieteen tekeminen tällä tutkimuksella ole ensisijainen tarkoitus. Puhtaalla induktiolla edellä mainitut (2009) viittaavat siihen, ettei uutta teoriaa voi muodostaa ainoastaan havaintojen pohjalta, vaan siihen on liitettävä myös aiempaa tutkimusta.

Tutkimusaineiston analysoinnin tarkoituksena tässä tutkimuksessa on etsiä siitä ennemmin yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Silti jälkimmäisiinkin jonkin verran paneudutaan siinä mielessä, että vastauksissa on saatettu käsitellä samaa ilmiötä poikkeavin näkemyksin. Tällä lähestymisellä aineistonkuvaus onnistui tiukempaa rajausta realistisemmin. Lisäksi pyritään luomaan käsitystä tutkittavasta ilmiöstä tutkimukseen osallistuneiden osalta nimenomaan kohdeyrityksessä ja sen edustajina, ei yleisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa keskitytään tieteellisen kontribuution sijaan tuottamaan ennen kaikkea relevanssia eli sitä, että tutkimustuloksilla ja johtopäätöksillä voidaan saavuttaa jotain yleistä, ja etenkin käytännöllistä merkitystä (Eskola & Suoranta, 1998, 220). Edellä mainitut

(1998, 67) ehdottavat yleistettävyyden käsitteen monipuolistamista tai korvaamista tilastollisuuden hallitsemasta valtavirrasta ennemmin teoreettisella tai olemuksellisella yleistettävyydellä, jossa keskiössä olisi aineistosta analysoimalla tehdyt tulkinnat. Tästä asetelmasta – kun jo lähtökohtaisesti on hyväksytty teorianmuodostuksen tavoite – tämän tutkimuksen opinnäyteluontoisuus vähentää myös omalta osaltaan induktiivisuuteen usein liitettyä edustavuusongelmaa.

Tutkija on pyrkinyt aineiston analysointia tehdessään häivyttämään parhaansa mukaan mielikuvat ja subjektiiviset kokemuksensa kohdeyrityksestä työnantajana, sen edustajista tai yrityksenä ylipäänsä. Hän on yrittänyt tunnistaa omat ennakkokäsityksensä, ja rajata ne pois analyysiin vaikuttavasta tulkinnasta – sikäli kuin se on mahdollista. Eskolan ja Suorannan (1998, 17) mukaan tutkimuksen objektiivisuuden määrittää lopulta sen hyväksyminen, että tutkija on subjektiivinen. Tässä yhteydessä tutkijaa auttaa jo pelkästään pyrkimys oman subjektiivisuutensa tunnistamiseen, vaikka konkreettisesti saavutettavana tavoitteena se idealistinen onkin.

6.3 Loppusanat ja jatkotutkimusaiheista

Tämän tutkimuksen tekemisen voi kiteyttää olleen erityisen antoisa projekti. Tutkija on saanut syventää tietämystään osuuskunnista yhteisöllisenä ja sidosryhmälähtöisenä liiketoimintana perehtymällä eri näkökulmista tehtyihin tutkimuksiin. Valmiudet lukea, omaksua ja myös liittää tieteellistä tekstiä omaan tutkimukseen ja sen tuloksiin paranivat huomattavasti. Viime vaiheissa tutkimusprosessin aikana erityisen mielenkiintoiseksi alkoivat osoittautua eri suuntiin osoittaneet tutkimustulokset. Tällaista vertailevaa otetta esimerkiksi liiketoiminnallisten ja yhteisöllisten roolien painotuseroista ei kuitenkaan tämän tutkimuksen ohjeellinen pituus huomioiden voinut kirjallisessa muodossa soveltaa. Ehkä juuri tuo asetelma tekee liikeyrityksen tavoin toimivan osuustoiminnan luonteen tutkimisesta ja myös käytännön toteuttamisesta loputtoman mielenkiintoista. Se asettaa jatkuvan haasteen myös osuuskunnan johtamiseen.

Kiinnostuksen osuustoimintaan ja sen poikkeavaan luonteeseen voi sanoa säilyneen koko tutkimuksen tekemisen ajan. Tämä oli ratkaisevan tärkeää, sillä tutkimus laadittiin suurelta osin saadusta tutkimusvapaasta huolimatta lopulta täyspäiväisen työn ohessa. Itse osuustoimintakirjallisuuteen perehtyminen ei tuntunut milloinkaan mielenkiinnottomalle

puurtamiselle. Raskasta tai vähintään hankalaa tutkimuksen toteuttamisessa oli välillä se, että aihe oli verrattain laaja, ja fokus ytimeistä tämän myötä välillä kateissa. Tarkoituksena oli selvittää käytännössä, mitä osuustoiminta on erään viiteryhmän käsityksen mukaan. Luonnollisesti vastaajapopulaatioon mahtui suuri määrä hyvin erilaisia näkemyksiä eri tulokulmista, joten yhteisten nimittäjien löytäminen oli tulosten tulkinnassa välillä haastavaa. Epätietoisuutta aiheutti eniten se, että tutkimuksen teossa ei ollut valmista raamia, jonka mukaan edetä, vaan pitkälti kaikki eri vaiheet oli päätettävä ja myös perusteltava itse. Tämän tutkija katsoo olevan aineistolähtöisen tutkimuksen haasteellinen kaksoisluonne. Tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada aidosti uutta luova kuva, mutta vaikeutena on olemassa olevan teoriasidonnaisuuden puute, johon tutkimuksen suuntaa hakiessa mielellään tukeutuisi.

Jatkotutkimusaiheista ensimmäinen mieleen noussut liittyy siihen, kuinka merkittävänä uudet osuuskunnan jäsenet ovat kokeneet kohdeyrityksen osuustoiminnallisen luonteen: onko se ollut monille syy liittyä sinänsä (kilpailuetu), rasite liittymiseen (huonot mielikuvat esimerkiksi tehottomuudesta tai yritysmuodon heikko tunnettuus) vai onko asialla mitään merkitystä (raha ratkaisee). Näitä tunteja saatiin jonkin verran selville tutkimuksen tuloksissa, mutta asiaa voisi selvittää perinpohjaisemmin. Osuustoiminnallisuuteen verrattuna vastuullisuuden merkittävyyteen – ehkä jokseenkin yllättäen – Koivuporras (2008) toteaa tämän tutkimuksen kohdeyritystä koskevassa väitöskirjassaan, ettei vastuullisuudella ollut käsitteenä asiakkaiden pankinvalinnassa juurikaan merkitystä. Tämän väitöskirjan löydöksen ei voi vielä suoraan katsoa liittyvän osuustoiminnallisen yrityksen mahdolliseen suosimiseen, vaikka osuuskuntaan kiinteästi vastuullisuusodotuksia liitetäänkin (esim. Troberg, 2014). Koivuportaan (2008) väitöskirjan aineisto on kerätty hiekan ennen kansainvälisen finanssikriisin puhkeamista, joka johtui merkittävältä osaltaan pankkiiriliikkeiden ja muiden rahoitusalan yritysten harjoittamasta lyhyen aikavälin voittoa tavoittelevasta ja siitä työntekijöitään palkinneesta, alalle vakiintuneesta toimintakulttuurista. Laurinkarin (2017) mukaan osuustoiminnalliset luottolaitokset olivat merkittävässä roolissa siinä, että pankkijärjestelmän uskottavuus säilyi vuosikymmenen vaihteessa. Lyhyen aikavälin riskipitoinen tuottohakuisuus ei ole tyypillistä osuustoiminnalle, eikä sen perusarvojen mukaista, koska perimmäinen tarkoitus on tuottaa jäsenille taloudellista etua kestäväällä tavalla. Voi hyvin olla, että jos Koivuportaan (2008) aineistonke-

räys toistettaisiin nyt, tulokset vastuullisuuskokemuksen merkittävydestä pankinvalinnassa voisivat olla erilaisia. Osuustoiminnallisuuden voinee tässä yhteydessä eräässä mielessä rinnastaa vastuullisuuteen laajemminkin.

Edelliseen liittyvää osuustoiminnallisen omistajuuden motiiveja käsittelevää tutkimusta on olemassa jonkin verran (etenkin professori Iiro Jussilan kontribuutio). Puolestaan siitä, millä tavalla osuustoiminnallinen finanssialan yritys jatkossa toteuttaa liiketoimintaansa suhteessa alan sisäiseen murrokseen ja kasvokkain asioinnin hiipuvaan trendiin, tutkimusta on vähemmän ja lyhyeltä ajalta. Vuosikymmenten tarkastelujaksolla on tultu kyllien ja pitäjien osuuskassoista kaupunkeihin ja vähintään taajamiin, mutta viimeisen parin vuosikymmenen aikana on tapahtunut entistä radikaalimpi siirtymä konttoreista Internetiin. Tämän kehityksen voi uskoa jatkuvan entisestään, vaikka suurin osa fyysisestä asioinnista lieneekin jo siirtynyt sähköiseksi. Jatkossa finanssialan palveluissa asioinnin odotetaan hoituvan myös yhä enemmän ajasta riippumatta.

Kuitenkin erityistä mielenkiintoa asetelmaan tuo se, että tutkimustiedon valossa tunnustetaan tärkeäksi läheisyyden ja fyysisen kohtaamisen tärkeys. Ehkä tilanne on hahmotettava niin, että nykyisin pankin on mentävä ihmisten luo, eikä enää toisinpäin, ellei asiakasta haluta menettää täysin verkossa toimiville kilpailijoille. Tässäkin osuustoiminnallisen pankin voi olettaa olevan vahvoilla, koska sillä on kuitenkin nykyisellään toimintaympäristöstään ja sen väestöstä vahva tuntemus. Silti esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeyrityksellä on paljon mietintää sen suhteen, miten paikallisuutta ja fyysistä läsnäoloa on jatkossa mielekästä toteuttaa. Ennen muuta tärkeää tässä strategiatyössä keskusyhteisötasolla on yhteistyö ja vuoropuhelu itsenäisten osuuspankkien kanssa, koska niillä on paras paikallistuntemus nimenomaan omalta toimialueeltaan. Keskeistä jäsenyhteisöllisen luonteen nimissä on kuunnella strategiatyössä myös pankkien luottamusasemassa toimivaa edustustoa, sillä vain näin toimien saavutetaan päätöksissä yleinen hyväksyttävyys myös paikallistasolla.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Chapman University Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA,
- Bager, T. (1992). *Andelsorganisering. En analyse af danske andelsorganisationers udviklingsprocesser*. Sydjysk Universitetsforlag.
- Byrne, N., Heinonen, K. & Jussila, I. (2015). The Role of Proximity in Value Preferences: A Study of Consumer Co-operatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), 339–361.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(3) 11–32.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fulton, M. (1999). Osuuskunnat ja jäsenten sitoutuminen. *Kansantaloustieteellinen aikakauskirja*. 95(3), 485–495.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Holmström, B. (1999). Osuuskuntien tulevaisuus yritysmaailman murroksen valossa. *Kansantaloudellinen aikakauskirja – The Finnish Economic Journal*. 95(3), 496–507.
- Hansmann, H. (1999). Osuustoimintayritykset teoriassa ja käytännössä. *Kansainvälinen aikakauskirja*. 95(3), 475–484.
- Hirsjärvi, S., Hurme, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jones, D.C., Jussila, I. & Kalmi, P. (2016). The Determinants of Membership in Cooperative Banks: Common Bond Versus Private Gain. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 80(2), 411–432.
- Jones, D.C. & Kalmi, P. (2009). Trust, inequality and the size of the co-operative sector: cross-country evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 165–195.
- Jussila, I. (2007). *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271. Lappeenranta: Digipaino.
- Jussila, I. (2015). *Tiedolla, taidolla, intohimolla. Liiketoiminnan ja omistajayhteisön johtaminen*. Helsinki: Pellervo-Seura.

- Kalmi, P. (2002). Osuuskuntien erityispiirteistä. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 98(4), 377–393.
- Kalmi, P. (2007). The disappearance of cooperatives from economics textbooks. *Cambridge Journal of Economics*, 31(4), 625–647.
- Karhu, S. (2013). Osuustoiminta liiketoimintamuotona. PTT-katsaus 1/2013. Osuustoiminta liiketoimintana. *Pellervon taloustutkimus*, 5–9.
- Koivuporras, T.-L. (2008): *Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteuttaminen pankkisektorilla*. Universitas Wasaensis 195. Vaasa: Vaasa University Press.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusterä, A. (2002). *Lähellä ihmistä – Osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Laurinkari, J. (2004). *Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Laurinkari, J. (2017). *Yhteinen hyvä vai yksityinen etu? Yhteisötalous hyvinvoinnin rakentajana*. Helsinki: Pellervo-Seura.
- Michelsen, J. (1994). The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia. *Annales de l'économie publique, sociale et cooperative*, 65(1), 13–34.
- Miettinen, J. & Vehkalahti, K. (2013). Verkkokyselytutkimuksen otosten valinta. Teoksessa Laaksonen, S.-M., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.) *Otteita verkosta: verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. (ss. 84–104). Tampere: Vastapaino.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20–30. doi: 10.3102/0013189X013005020
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. California: Sage.
- Mähönen, J. & Villa, J. (2014). *Osuuskuntalaki*. Helsinki: Talentum.
- Münkner, H.-H. (1981). *Co-operative Principles and Co-operative Law*. Institute for Co-operation in Developing Countries. Marburg/Lahn.
- Münkner, H.-H. (1992). *Strategia seuraavalle vuosikymmenelle*. Suomen kuluttajaosuustoiminnan liitto. Helsinki.
- Nederhof, A.J. (1985). Methods of coping with social desirability. *European Journal of Social Psychology*, 15(2), 263–280.

- Nilsson, J. (2001). Organizational Principles for Co-operative Firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329–356.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2168–2177.
- Novkovic, S. & Webb, T. (2014). *Co-operatives in a Post-Growth Era*, London: Zed Books.
- Pestoff, V. (2011). Co-Operatives and Democracy in Scandinavia: Past, Present and Future. Teoksessa Heiskanen, J., Hagen, H., Hytinkoski, P. & Köppä, T. (toim.): *New Opportunities for Co-operatives: New Opportunities for People*. Proceedings of the 2011 ICA Global Research Conference, 24-27.8.2011, Mikkeli. Publications 27, University of Helsinki, Ruralia Institute. Saatavilla: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Publications27.pdf>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Puusa, A., Hokkila, K. & Varis, A. (2016). Individuality vs. communality – a new dual role of co-operatives? *Journal of Co-Operative Organization and Management*. 4(1), 22–30.
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 9(1), 6–14.
- Pöyhönen, S. (2005). *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Jyväskylä: Talentum.
- Pöyhönen, S. (2011). *Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Saksa, J-M. (2007). *Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-Ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277.
- Seppelin, M. (2000). *Osuustoiminnan jalanjäljillä*. Mikkeli: Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti.
- Skurnik, S. (1994). *Pellervolainen osuustoimintaidea – päiväntuoretta elinvoimaa vuosisadan takaa*. Hämeenlinna.
- Skurnik, S. (2002). Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment: Introduction and Summary. *Finnish Journal of Business Economics*, 1(2), 103–123.
- Troberg, E. (2014). *Osuustoiminnan idea*. Pellervo-seura.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, T. (2013). *The Accumulation of Financial and Social Capital As a Means To Achieve a Sustained Competitive Advantage for Consumer Co-operatives*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 548. Lappeenranta: Yliopistopaino.
- Uski, T, Jussila, I. & Saksa, J-M. (2007) Regional Retail Cooperation: A Strategic Network Perspective on a Customer-owned Organization. *Journal of Co-operative Studies*. 40(1), 18–29.
- von Wright, G. H. (1970). Tieteen filosofian kaksi perinnettä. *Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja*.

WWW-sivut ja muut lähteet:

- ”2070 Suomessa voi olla vain 2 kaupunkia” – pientalorakentaminen laskee kuin lehmän häntä. *Tekniikka ja Talous* 17.3.2017, viitattu 10.10.2017.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tpaiva/2070-suomessa-voi-olla-vain-2-kaupunkia-pientalorakentaminen-laskee-kuin-lehman-hanta-6633828>
- Ekonomi-lehti*, 6/2016. Viitattu 16.12.2016.
- OP:n Karhinen tyrmää väitteen markkina-aseman väärinkäytöstä: ”Hyökkäys suomalaista osuustoiminta-aatetta vastaan”. *Helsingin Sanomat* 14.12.2015, viitattu 31.1.2017.
<http://www.hs.fi/talous/art-2000002872801.html>
- OP Ryhmä päästi johtamisvoimat valloilleen. *Kauppalehti* 10.2.2015, viitattu 31.1.2017.
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-ryhma-paasti-johtamisvoimat-irti/NaNLDERz>
- OP teki kaikkien aikojen parhaan tuloksensa. *Kauppalehti* 4.2.2016, viitattu 31.1.2017.
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-teki-kaikkien-aikojen-parhaan-tuloksensa/hJif4sbB>
- OP Ryhmän verkkojulkaisut, muun muassa OP Vuosi 2015 -vuosikertomus.
https://op-year2015.fi/filebank/6216-OP_Vuosi_2015.pdf
- Osuustoiminnan uusi aika. *Kauppalehti* 13.4.2015, viitattu 22.10.2017.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/osuuskuntien-uusi-aika/sujzGsJ7>
- Pellervo-Seura: Itä-Suomen yliopiston tutkimushanke: opiskelijat ovat osuuskuntamyönteisiä. 8.5.2014. Luettu 22.1.2017.
<http://pellervo.fi/osuustoimintauutiset/2014/05/08/nuoret-osuustoimintamyonteisia/>

Nisén, R. (2016). Lainsäädännön kehitys maksamisen alueella, Finanssivalvonta. Viitattu 16.12.2016.

http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/maksuneuvosto/Documents/MN07_Lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nn%C3%B6n_kehitys_maksamisen_alueella.pdf?hl=maksupalveludirektiivi

Raijas, A. & Saastamoinen, M. (2015) Pankkipalvelut 2015 – kuluttajien näkemyksiä pankkien tarjonnasta. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä. Viitattu 16.12.2016.

<http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2015/kkv-selvityksia-5-2015-pankipalvelut-2015-kuluttajien-nakemyksia-pankkien-tarjonnasta.pdf>

WOCCU (2016) Membership Statistics 2014. Madison, WI: World Council of Credit Unions. Viitattu 3.4.2017.

https://www.woccu.org/documents/2014_Statistical_Report

Yle Uutiset: OP:n Reijo Karhinen: Jopa puolet pankkitoimialasta voi sulaa alta, 4.12.2016. Viitattu 15.12.2016.

<http://yle.fi/uutiset/3-9336816>

LIITTEET

LIITE 1 Aineistonkeruulomake

Työpaikkasi sijainti (maakunta)

Yksikkösi toiminta on: valtakunnallista / paikallista

Ikäsi

Sukupuolesi

Koulutuksesi (valitse korkein)

Työnkuvasi (valitse sopivin): toimihenkilö, asiantuntija, päällikkö, johtotaso

Työhistoria osuustoiminnan parissa (vuosina)

Mahdollinen työhistoria esimiestehtävissä

Mahdollinen työhistoria ei-osuustoiminnallisen yrityksen johtotehtävissä (vuosina). Mainitse myös, jos olet ollut töissä alan kilpailijalla (voit halutessasi vertailla havaitsemiasi eroja myöhemmissä vastauksissasi!).

Millaiset lähtökohdat osuustoiminnallisuus mielestäsi tarjoaa finanssialan liiketoiminnan harjoittamiseen?

Onko osuustoiminnallisuudesta etua? Jos on, niin millaista?

Entä aiheuttaako osuustoiminnallisuus haasteita tai jopa haittaa? Jos aiheuttaa, niin millaisia?

Mikä on sinulle tärkein osuustoiminnan arvoista, ja miksi?

Miten koet OP Ryhmän eroavan kilpailijoista?

Miten koet toiminnan yhtenä tavoitteena olevan tuloksen tavoittelun ja ylijäämän käytön suhteessa osuustoiminnallisuuden toteutumiseen?

Miten osuustoiminnallisuus näkyy yksikön sisällä (esim. arvot, johtaminen, strategia, tms.) työtehtäviesi hoidossa?

Entä miten osuustoiminnallisuus näkyy suhteessa asiakkaisiin?

Mikä on muiden sidosryhmien merkitys yksikkösi toiminnassa?

Kerro jokin esimerkki haasteellisesta tilanteesta, jossa olet saanut tukea osuustoiminnallisuudesta.

Kerro jokin esimerkki tilanteesta, jossa olet ollut iloinen tai ylpeä osuustoiminnallisuuden toteutumisesta omassa tai yksikkösi toiminnassa.

LIITE 2 Intranetissä toimitettu uutinen

OP on osuustoiminnallinen yritys – mitä se merkitsee?

Suomi on maailman osuustoiminnallisin maa: meillä on noin seitsemän miljoonaa jäsentä eri osuuskunnissa. Keskimäärin jokainen meistä siis kuuluu vähintään yhteen osuuskuntaan. Merkittävyystään huolimatta osuustoimintaa ei tunneta kovin hyvin, eikä sen erityispiirteitä esimerkiksi opeteta juurikaan liiketaloustieteellisissä oppilaitoksissa. Osuuskunnan perimmäinen tarkoitus on tuottaa taloudellisella toiminnalla jäsenilleen etuja, jotka syntyvät osuuskunnan tarjoamien palveluiden käyttämisestä. Osuustoiminnallinen perusta on meilläkin esimerkiksi asiakasomistajien etujen ja keskittäjyydestä palkitsemisen takana.

Mitä ajatuksia nämä lauseet sinussa herättivät? Onko osuustoiminnallisuus uhka vai mahdollisuus – tuommeko sitä nykyisin oikealla tavalla esiin ja saammeko siitä toimintaamme kaiken mahdollisen hyödyn? Onko osuustoiminta yrittämisen muotona meille tuttu?

Käy vastaamassa alla olevaan kyselyyn! Sen tarkoitus on kerätä valtakunnallinen katsaus siitä, mitä osuustoiminta merkitsee toiminnassamme tässä ajassa. Jokainen vastaus antaa arvokasta tietoa ryhmän kehittämiseen, ja kyselyyn vastaaminen voi saada sinut ajattelemaan toimintaamme ja identiteettiämme uudella tavalla. Vastaamiseen mennee noin 15–30 minuuttia.

LIITE 3 Uutisen ingressi Intranetin työtilojen pääsivuilla

Olemme osuuskunta. Jaa linkin takana (arvokas) näkemyksesi siitä, mitä se tarkoittaa!

LIITE 4 Vastaaajien taustatiedot

Maakunta	Yksikön toiminta, valtakunnallista / paikallista	Ikä	Sukupuoli & vastaa- jan yksi- löinti	Koulutus	Työnkuva & historia osuustoimin- nan parissa vuosina
Keski- Suomi	valtakunnallista	61–70	nainen	opisto/am- matillinen koulutus	toimihenkilö (30)
Etelä-Savo	paikallista	51–60	nainen	alempi kk.	toimihenkilö (8)
Satakunta	paikallista	51–60	nainen	opisto/ak.	päällikkö (5)
Uusimaa	paikallista	51–60	nainen	alempi kk.	toimihenkilö (4)
Uusimaa	valtakunnallista	51–60	mies	ylempi kk.	asiantuntija (18)
Keski-Poh- janmaa	paikallista	51–60	mies	ylempi kk.	johtaja (26)
Uusimaa	paikallista	51–60	nainen	alempi kk.	asiantuntija (31)
Pohjois- Pohjanmaa	paikallista	51–60	nainen	alempi kk.	toimihenkilö (39)
Pohjois- Pohjanmaa	paikallista	51–60	nainen	opisto/ak.	toimihenkilö (30)
Pohjois- Karjala	valtakunnallista	31–40	nainen	alempi kk.	toimihenkilö (12)
Päijät- Häme	paikallista	51–60	mies	opisto/ak.	toimihenkilö (31)
Pohjois- Pohjanmaa	paikallista	51–60	nainen	ylioppilas	toimihenkilö (30)

Pirkanmaa	paikallista	51–60	nainen	ylempi kk.	johtaja (17)
Uusimaa	valtakunnallista	41–50	mies	alempi kk.	asiantuntija (3)
Uusimaa	valtakunnallista	41–50	nainen	ylempi kk.	asiantuntija (9)
Uusimaa	valtakunnallista	18–30	nainen	ylempi kk.	asiantuntija (5)
Pohjois-Savo	paikallista	51–60	mies	opisto/ak.	johtaja (35)
Pohjois-Pohjanmaa	paikallista	51–60	nainen	opisto/ak.	päällikkö (39)
Uusimaa	valtakunnallista	51–60	nainen	opisto/ak.	asiantuntija (35)
Etelä-Karjala	paikallista	51–60	mies	ylempi kk.	johtaja (29)
Uusimaa	valtakunnallista	51–60	nainen	ylempi kk.	asiantuntija (20)
Uusimaa	valtakunnallista	31–40	nainen	ylempi kk.	päällikkö (4)
Uusimaa	valtakunnallista	18–30	nainen	ylempi kk.	asiantuntija (2)
Uusimaa	valtakunnallista	31–40	nainen	ylempi kk.	asiantuntija (10)
Pohjanmaa	paikallista	51–60	nainen	opisto/ak.	toimihenkilö (7)
Uusimaa	paikallista	18–30	nainen	alempi kk.	asiantuntija (9)
Kainuu	paikallista	18–30	mies	alempi kk.	asiantuntija (1)
Kainuu	paikallista	61–70	mies	ylempi kk.	johtaja (33)
Kainuu	paikallista	31–40	nainen	ylempi kk.	johtaja (14)
Uusimaa	valtakunnallista	51–60	mies	ylempi kk.	johtaja (35)
Pohjanmaa	paikallista	51–60	mies	ylempi kk.	johtaja (32)
Etelä-Savo	paikallista	51–60	nainen	ylempi kk.	johtaja (27)

Varsinais-Suomi	paikallista	51–60	nainen	ylempi kk.	johtaja (12)
Pirkanmaa	paikallista	51–60	nainen	ylempi kk.	johtaja (31)
Lappi	paikallista	51–60	mies	ylempi kk.	johtaja (30)
Pirkanmaa	valtakunnallista	41–50	mies	ylempi kk.	johtaja (10)
Pirkanmaa	paikallista	18–30	mies	ylioppilas	toimihenkilö (3)
Lappi	paikallista	51–60	mies	opisto/ak.	johtaja (30)